

RAFAEL BIANCHINI GLAVAM

**ANÁLISE DO ATENDIMENTO PRESTADO AO CLIENTE NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO: ESTUDO MULTI-CASO NO SEGMENTO
VAREJISTA.**

Florianópolis, dezembro de 2007.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
MESTRADO**

**ANÁLISE DO ATENDIMENTO PRESTADO AO CLIENTE NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO: ESTUDO MULTI-CASO NO SEGMENTO
VAREJISTA.**

Rafael Bianchini Glavam

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE MESTRE**

Florianópolis, dezembro de 2007.

Análise do atendimento prestado ao cliente no comércio eletrônico: estudo multi-caso no segmento varejista.

Rafael Bianchini Glavam

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração: Inteligência Organizacional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

**Professor Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso**

**APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**

**Profa. Aline França de Abreu, Ph.D.
(Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC- Orientadora)**

**Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)**

**Prof. Leonardo Ensslin, Ph.D.
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)**

**Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
(Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)**

DEDICATÓRIA

Ao Grande Arquiteto do Universo, que é **Deus**, por ter me presenteado com a dádiva da vida. Aos meus pais **Arnaldo** e **Lourdes** e meu irmão **Júnior**, fundamentais em minha formação e exemplos de retidão e companheirismo fiel. Para meu filho **Vinícius**, amor incondicional, essencial, sublime, modificador e fortalecedor, a verdadeira viagem de aprendizado nesta fase terrena.

Ao maior amor que pude encontrar ao longo dessa vida, baseado na sinceridade, respeito e mútua ajuda, **Sabrina de Madeira Farias**.

“In Memoriam” Aos meus falecidos avós **Altamiro Bianchini** e **Haroldo Soares Glavam**, minha força motriz e aos exemplos de vida transmitidos por suas respectivas mulheres espetaculares, **Vovó Suzana** e **Vovó Nair**. Aos meus padrinhos **Henrique Rogério (tio Danda)** e **Elásia** pelo carinho e a um ser especial, que pela bondade e calma, iluminou o meu caminho, **Frederico Dernner-tio Voico**. Aos meus amigos cujas vidas acabaram de forma trágica: nunca os esquecerei.

Ao dileto professor **Nelci Moreira de Barros**, ser humano de inabalável e inquestionável caráter e valores, amigo e suporte de todas as horas e que me impulsionou ao presente trabalho.

Aos amigos da minha convivência familiar, fundamentais também na minha positiva maneira de ver, viver e crer no mundo, pelo apoio, interesse e constante incentivo: **Rodolfo Joaquim Pinto da Luz**, **Cláudio Neiva** e **Benjamin da Cruz Lima** e suas respectivas esposas.

Aos companheiros de longa data, **Tiago Borges** e **Gustavo Porto**.

À melhor equipe que tive a honra de trabalhar, **Projeto Pocket PC**. A **Adilson Oliveira**, exemplo de liderança e caráter e ao grande ser humano e amigo, **Gabriel Horst Martinez**.

A **Pedro Jorge Graça** e **Juliana Uggioni Graça**, pela confiança e apoio.

À todas as pessoas que tem um objetivo e não esmorecem na jornada.

AGRADECIMENTOS

À professora orientadora **Aline França Abreu**, que soube com precisão fazer uso da cobrança e do entendimento.

Aos professores **Neri dos Santos, Francisco Fialho, Christiane Coelho, Ana Franzoni**, pela oportunidade de ter crescido enquanto ser humano em suas disciplinas.

Para as pessoas cujo apoio foi fundamental nos momentos difíceis: **Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, Álvaro Toubes Prata, Sérgio Dias Ribeiro, Francisco Pereira da Silva, Ricardo Miranda Barcia e Sérgio Mayerle**.

Em especial para os professores **Leonardo Ensslin, Emílio Menezes e Nelson Casarotto Filho** não somente pelo excelente aprendizado acadêmico, mas, e principalmente, pela grande lição que recebi sobre valorização, melhoria e superação.

Ainda da graduação a alguns especiais professores que me incentivaram ao saber, **Douglas Rocha, Juarez Perfeito, e Valéria Ribeiro**.

A todos os colegas de disciplina, especialmente, **Marlene Barcia, Dóris Speck, Kelly Tasca, Vanderléia Lohn e Fabíola Araújo**. Aos colegas de orientação, **Marcelo e Sandra**.

À **Sandra Grellman**, por toda a ajuda e companheirismo, fundamentais em todo este período. Ao inestimável suporte, amizade e paciência de **Marcelo Maciel Pereira**.

A todo pessoal do departamento do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema.....	12
1.2 Objetivo geral	16
1.3 Objetivos específicos	16
1.4 Justificativa teórica e prática	16
1.5 Limitações da pesquisa.....	19
1.6 Descrição e organização dos capítulos	20
 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Internet- Contextualização.....	24
2.1.1 Conceituação de internet.....	25
2.1.2 Histórico Da Internet.....	27
2.2 Comércio Eletrônico.....	30
2.2.1 Ambiente Empresarial e o Comércio Eletrônico.....	32
2.2.2 Contribuições do comércio eletrônico para a empresa.....	34
2.2.3 Vantagens com o comércio eletrônico	35
2.2.4 Classificação de negócios na internet.....	36
2.2.5 Negócios Eletrônicos.....	37
2.3. Tipos de empresas que operam no comércio eletrônico.....	39
2.3.1 Comunidade virtual	40
2.3.2 Redes regionais.....	40
2.3.3 Empresas estendidas	41
2.3.4 Cadeia de suprimentos.....	41
2.3.5 Empresa virtual.....	42
2.3.6 Organização virtual.....	42
2.3.7 Organizações em redes colaborativas.....	43
2.4 O termo Virtual.....	43
2.5 Conceito de empresas que operam no comércio eletrônico.....	44
2.6 Varejo.....	46
2.7 Atendimento.....	47
2.7.1 Instrumentos de atendimento no comércio eletrônico.....	49
2.7.1.1 Teorias de Sistemas e Tecnologia de Informação.....	49
A) Web Assessment Model.....	49
B) e-TAM.....	51
2.7.1.2 Teorias de Percepção do Cliente.....	52
A) WebQualUK.....	52
B) Zhang (Qualidade de Cano).....	56
2.7.1.3 Teorias de Marketing de Serviço e Pesquisa de Varejo.....	59
A) Web Marketing Model.....	59
B) Lohse &Spiller.....	61
C) Venkatraman e Hendersen.....	66
2.7.2 Identificação do Instrumento.....	68
2.7.2.1 Lohse&Spiller (1998).....	70
2.7.2.2 Venkatraman e Hendersen (1998).....	73

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	88
3.2 Características da pesquisa	88
3.2.1 Pesquisa segundo os objetivos.....	88
3.2.2 Pesquisa segundo os procedimentos de coleta.....	88
3.2.3 Pesquisa segundo as fontes de informação.....	89
3.3. Seleção das Organizações.....	90
3.4 Procedimento para o estudo de caso.....	92
3.4.1 Origem do questionário.....	92
3.4.2 Propriedades das questões.....	92
3.4.3 Limitações das questões.....	93
 4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	 108
4.1 Perfil dos respondentes.....	108
4.2 Análise explicativa das respostas	109
4.3 Quesitos não atendidos	119
4.4 Conclusão do atendimento frente ao instrumento de Lohse & Spiller (1998).....	126
4.5 Conclusão do atendimento/int.frente ao instrumento de Venk.e Hendesern(1998)....	132
4.6 Fechamento do Capítulo	135
 5 CONCLUSÕES	 139
5.1 Limitações	141
5.2 Recomendações	142
 REFERÊNCIAS	 143

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	33
QUADRO 02 – VANTAGENS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	36
QUADRO 03 – WEB MARKETING MODEL.....	60

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – WEB ASSESSMENT MODEL.....	50
FIGURA 02- e-TAM.....	52
FIGURA 03- PRODUTOS.....	127
FIGURA 04 – SERVIÇOS.....	128
FIGURA 05 – PROMOÇÃO.....	129
FIGURA 06– CONVENIÊNCIA E NAVEGAÇÃO.....	130
FIGURA 07- CHECKOUT.....	131

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – MÍDIA E USUÁRIOS.....	26
TABELA 02 – CATEGORIA PARA APLICAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	32
TABELA 03 – SUMÁRIO DE MÉDIAS-WEB QUAL.....	53
TABELA 04 – 4º VERSÃO WEB QUAL UK.....	55
TABELA 05 – ZHANG.....	57
TABELA 06 – ZHANG- FAMÍLIAS.....	58
TABELA 07 – VETORES.....	66
TABELA 08 – VETORES.....	74
TABELA 09 – ETAPA PRODUTOS I.....	109
TABELA 10 – ETAPA PRODUTOS II.....	110
TABELA 11 – ETAPA PRODUTOS III.....	110
TABELA 12 –ETAPA SERVIÇOS I.....	110
TABELA 13 – ETAPA SERVIÇOS II.....	111
TABELA 14 – ETAPA SERVIÇOS III.....	111
TABELA 15 – ETAPA SERVIÇOS IV.....	113
TABELA 16 – ETAPA PROMOÇÃO.....	114
TABELA 17 – ETAPA CONVENIÊNCIA E NAVEGAÇÃO.....	115
TABELA 18 – ETAPA CHECKOUT I.....	116
TABELA 19 – ETAPA CHECKOUT II.....	117
TABELA 20 – HIPPO SUPERMERCADOS	119
TABELA 21 – MAGIA SUPERMERCADOS	120
TABELA 22 – ANGELONI.....	122
TABELA 23 – LOJAS AMERICANAS.....	123
TABELA 24 – SHOPTIME.....	124
TABELA 25 – MAGAZINE LUÍZA.....	125
TABELA 26 – TABELA CONSOLIDADA.....	131
TABELA 27 – VETORES.....	133

GLAVAM, Rafael Bianchini. **Análise do atendimento prestado ao cliente no comércio eletrônico: estudo multi-caso no segmento varejista.** Florianópolis, 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

RESUMO

Em um mercado cada vez mais dinâmico, o comércio eletrônico se apresenta como uma oportunidade, um canal, para que as empresas se aproximem de seus clientes. O objetivo deste trabalho é o de analisar o atendimento prestado no comércio eletrônico por empresas varejistas. Inicialmente são apresentadas as mudanças no ambiente organizacional e como a tecnologia da informação tornou possível o surgimento do comércio eletrônico. A análise do atendimento é feita por meio de dois instrumentos, um proposto pelos autores Lohse&Spiller (1998), composto de quarenta e cinco (45) perguntas e outro formado por vetores proposto pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998). Tais instrumentos são aplicados em seis (6) empresas varejistas presentes no comércio eletrônico, sendo três supermercados com atuação na cidade de Florianópolis e três magazines de atuação em todo território brasileiro. Após análise das respostas destes instrumentos, é detectado que em relação ao primeiro instrumento nenhuma das empresas atende satisfatoriamente o cliente do varejo eletrônico, ao passo que em relação ao instrumento de vetores, todas se encontram no primeiro estágio do primeiro vetor. Isto, pois, no decorrer da pesquisa, descobre-se que questões como a ausência do contato físico com a empresa, necessidade de toque no produto e informações claras sob garantia, devolução, dentre outras, fundamentais para o cliente e para o sucesso do comércio eletrônico, não são oferecidas á estes, assim como a possibilidade de oferecer produtos customizados e permitir comunicação entre os mesmos, não são devidamente aproveitadas pelas empresas varejistas estudadas. Finaliza-se sugerindo ações que visem melhorar o nível de atendimento e de interação prestado por estas a seus clientes.

Palavras-Chave: Atendimento. Comércio eletrônico. Varejo.

GLAVAM, Rafael Bianchini. **Analysis of the attendance given to customers on e-commerce: multi-case study at retail sales.** Florianópolis, 2007. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Production Engineering Post-Graduation Program, UFSC.

ABSTRACT

In a more and more dynamic market, e-commerce is shown as an opportunity, a channel, for the companies to get closer to their customers. The main goal of this work is to analyze the attendance given by retail companies to their customers on e-commerce. First, the main changes in organizational environment, such as information technology that made e-commerce possible, are presented. The attendance analysis is reached with two instruments, one proposed by the authors Lohse&Spiller (1998), composed of forty-five (45) questions and another composed by vectors proposed by the authors Venkatraman and Hendersen (1998). Such instruments are applied to six (6) retail companies on e-commerce, three supermarkets who work in Florianópolis and three department stores who work all over the country. After analyzing the answers of those instruments, it is detected that in relation to the first instrument none of the companies suitably attend the customer of online retail, while the vector instrument shows all companies in the first stage of the first vector. So, during the research, it is found that issues like absence of physical contact with the company, need of touching the product e clear information about warranty, returning policies, among others, are fundamental to customers and to the success of e-commerce, are not rightly offered to them, as well as the possibility of offering custom products and to allow communication between those two are not quite explored by the researched companies. This work ends by suggesting actions that aim to improve the level of attendance and interaction given by these companies to their customers.

Keywords: Attendance. E-commerce. Retail.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Em anos recentes as facilidades oferecidas pela Internet como o comércio eletrônico possibilitaram o aparecimento das denominadas empresas de comércio eletrônico. Em proporções variadas, muitas destas organizações surgiram, cresceram e sumiram, algumas vezes com a mesma velocidade com que se transmitem bits pela rede, ao passo que algumas se mantêm. Entretanto, cita Gouveia (2006), o fato de estar presente na internet não é condição suficiente para prestar serviços completos sobre produtos e serviços. Mello e Santos (2004) corroboram, ao citar que algumas empresas que se apresentam com sites na Internet não atendem o cliente final em relação ao serviço ou produto de modo satisfatório, pois, conforme os autores, para prestar adequado serviço no comércio eletrônico, não basta estar apenas presente na rede mundial.

De acordo com Mello e Santos (2004), existe muita confusão acerca do termo que designe o nome dado às organizações que prestam serviços no comércio eletrônico. Putinik (2006), complementa ao citar até hoje que não existe uma definição acerca da nomenclatura para designar as empresas que operam no comércio eletrônico. Entretanto, maiores explicações acerca destes termos serão dados no capítulo Revisão Bibliográfica.

Adianta-se, contudo, que neste trabalho usar-se-á como guia o conceito de Gouveia e Ranito (2004), que afirma que as empresas que operam no comércio eletrônico são fundamentalmente orientadas aos clientes e que por meio da tecnologia, são capazes de responder às necessidades destes de uma forma particular e eficaz em termos de tempo e custo. Rabelo (2006), tece que praticamente todas as inovações organizacionais das últimas décadas têm visado um único objetivo: proporcionar meios para que as empresas se tornem mais competitivas, para sobreviverem ou melhorar suas posições perante os concorrentes, fato que faz com que, conforme Mello e Santos (2004), por não possuírem a limitação tradicional das fronteiras físicas, as empresas presentes no comércio eletrônico tendem a ser mais ágeis no atendimento ao cliente.

Dentro do comércio eletrônico e especificamente, no segmento varejista, foco deste trabalho destaca-se que o cliente ao procurá-las visa poupar tempo, conforme Parente (2000), sendo que

caso ocorra falta de facilidades, pode este vir a acreditar que a forma mediática da Internet não possa ser um veículo para facilidades nesse tipo de relação. O fato de estar presente na Internet, de acordo com Gouveia e Ranito (2004), não é suficiente para caracterizar um bom atendimento no comércio eletrônico, pois nível de atendimento ao cliente nesse segmento, citam os autores, diz respeito às facilidades e segurança que podem ser oferecidas a estes. Mello e Santos (2004), corroboram ao citar que para as empresas presentes no comércio eletrônico, a simples presença na internet, por puro modismo, sem oferecer condições facilitadoras de consumo e segurança ao cliente, não é suficiente, pois não o estimula a conhecer ou adquirir o produto.

Devem ser observados, conforme Gloor (2001), itens como problemas de navegação no *site*, facilidades de atendimento para o serviço ou produto, facilidades de navegação na página, apresentação de elementos do produto ou serviço, e questões de segurança como endereço, política de devolução e garantia. Cano (2004), enriquece a discussão ao citar que ao adentrar no comércio eletrônico a empresa não pode negligenciar os fundamentos do dito comércio tradicional como concorrência, oferta, preços e atendimento.

O cliente, conforme O'Brien (2003), no momento em que está defronte ao computador, navegando na Internet, possui exigências específicas ao comércio eletrônico, destacando-se principalmente questões como segurança nas transações, o preço, a qualidade do vendedor e atendimento, como aspectos decisivos para o estímulo ou não às compras.

Desta forma, Comércio Eletrônico é definido por Gouveia (2006), como a compra e venda de informações, produtos e ou serviços por meio de redes de computadores para suporte a qualquer tipo de transações de negócio que utilize uma infra-estrutura digital. No Brasil, de acordo com Saccol (2003), o comércio eletrônico nacional fortaleceu-se e passou a ter destaque a partir dos anos de 1997, 1998 e 1999, com as respectivas entradas das empresas Shoptime, Magazine Luíza e Lojas Americanas.

O comércio eletrônico, de acordo com o site E-COMMERCE (www.e-commerce.org.br , acessado em 15 /10/2007), cita que o Brasil atualmente ocupa a décima (10º) posição no ranking mundial no acesso a internet, com total de vinte e cinco milhões e novecentos mil usuários (25.900) no ano de 2005, a frente de países de maior população como a Indonésia e também a

frente de países com maior desenvolvimento econômico, como o Canadá e Austrália, assim como igualmente a frente de países também em semelhante estágio de desenvolvimento, como o México.

O site ressalta, ainda, que apenas entre os anos de 2001 a 2005, o número de usuários mais que dobrou, passando de doze milhões (12.000) até o total de vinte e cinco milhões e novecentos mil usuários (25.900). Importante ressaltar que no ano de 1997, data da primeira medição, o país apresentava a taxa de pouco mais de um milhão de usuários, que quando comparada ao ano de 2005, apresenta um crescimento acumulado de dois mil cento, e cinquenta e dois pontos percentuais (2152 %), mostrando o potencial e importância do uso da internet como fonte de informação, assim como também para com os negócios.

A Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (<http://www.camara-e.net>, acessado em 17/10/2007), é a principal entidade multi-setorial da Economia Digital no Brasil e América Latina, voltada ao comércio eletrônico como fator estratégico de desenvolvimento econômico na era do conhecimento. Por meio do seu estudo denominado Web Shoppers, realizado conjuntamente com o e-bit (<https://www.ebitempresa.com.br>, acessado em 17/10/2007), apresentou os dados consolidados em relação ao comércio eletrônico no ano de 2005, aonde se chegou ao volume total de vendas de dois bilhões e quinhentos milhões de reais (R\$ 2.500.000,00), sendo uma evolução de quarenta e três por cento (43 %) em relação ao ano anterior, e de trezentos e cinquenta e cinco por cento (355 %) em relação ao ano de 2001.

Ainda de acordo com estimativas da pesquisa e levando-se em conta as evoluções em relação aos anos anteriores, é previsto que as vendas do comércio eletrônico devem chegar ao final do ano de 2007, ao valor de Seis Bilhões e quatrocentos milhões de reais (R\$ 6.400.000,00), fato que demonstra o crescimento atual e a possibilidade futura de crescimento do segmento.

Conforme publicado no site da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (<http://www.camara-e.net>, 15/11/2007), Pedro Guasti, presidente da e-bit, cita que “O comércio eletrônico nacional vem registrando um crescimento significativo e constante ao longo destes cinco anos e a previsão é que continue neste ritmo ainda por alguns anos já que há grande parte da população que acessa a internet a ser conquistada por esta nova forma de comprar. Além disso, há também as classes C

e D que devem ser futuros clientes conforme a expansão de programas de inclusão digital, refletido no crescimento do acesso à internet por parte de todos os brasileiros”.

Conforme citado anteriormente, Gouveia e Ranito (2004), citam que a empresa que opera no comércio eletrônico é fundamentalmente orientada ao cliente e que por meio da tecnologia é capaz de responder às necessidades deste de uma forma particular e eficaz em termos de tempo e custo. Acrescenta-se a opinião de Mello e Santos (2004), que citam que as empresas presentes no comércio eletrônico devem ser capazes de operar em qualquer lugar, a qualquer hora, e com muito pouco patrimônio físico tangível.

Dentre estas empresas, tece Parente (2000), as que apresentam maior crescimento no Brasil são as pertencentes ao segmento varejista, que de acordo com Robbins (2006), é a venda direta ao cliente final, aonde o local ou forma como é vendida não é relevante. Daft (2005), enriquece ao citar que varejo é a atividade de venda para compradores que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo.

Putnik (2006), acrescenta, ainda, que o comércio eletrônico desperta interesse nos mais diversos setores varejistas, pelo seu rápido crescimento e não existe dúvida que será um formato varejista de grande importância nos próximos anos; entretanto, as especulações e as incertezas são muito fortes em torno da intensidade do impacto que essa inovação causará no desempenho dos demais formatos varejistas.

O crescimento do número de pessoas conectadas à Internet, tece Gouveia (2006), levará ao aumento das vendas realizadas pelo comércio eletrônico. Assim, a empresa que pretende fazer uso dessa plataforma de negócios, ilustra Putnik (2006), deve estar não apenas no lugar certo, no tempo certo e com o produto certo, mas acima de tudo, deverá prestar um atendimento eficaz ao cliente.

Diante do crescimento anteriormente apresentado do número de usuários da internet e das vendas no comércio eletrônico, em especial do varejista, torna-se importante analisar o atendimento prestado ao cliente pelas empresas varejistas do comércio eletrônico. Isto, pois, como qualquer outro tipo de empresa, as que operam no comércio eletrônico, enfrentam cada vez mais desafios,

sendo importante analisar seus pontos fortes, assim como os erros atuais e evitá-los futuramente. Neste escopo, é possível indagar:

É possível analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico?

1.2 Objetivo Geral:

Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico.

1.3 Objetivos Específicos

- Estruturar referencial teórico acerca de internet, comércio eletrônico, empresas presentes no comércio eletrônico, varejo e atendimento ao cliente no mundo virtual;
- Apresentar instrumentos que permitam analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico;
- Selecionar instrumento para análise do atendimento aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico;
- Analisar, por meio de aplicação prática, o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico;
- Identificar possíveis características do segmento varejista em relação ao atendimento prestado aos clientes no comércio eletrônico;
- Sugerir ações que venham a proporcionar melhoria no atendimento prestado por empresas varejistas do comércio eletrônico a seus clientes.

1.4 Justificativa Teórica e Prática

De acordo com Gouveia (2006), o impacto das tecnologias como a internet e especialmente o comércio eletrônico estão revolucionando a economia e, conseqüentemente, as empresas, tornando-se cada vez mais difícil prever as mudanças que ocorrerão no ambiente empresarial. Silva (2005), acrescenta que as empresas que não estiverem conectadas, movimentando-se no

novo espaço criado pela rede Internet, ou seja, no comércio eletrônico, em pouco tempo serão ultrapassadas pela concorrência eletrônica.

Especificamente no varejo, Christensen e Tedlow (2000), tecem que dentre as quatro fases de rompimento do varejo ao longo da história, a internet é a última, aonde segundo estes, o sistema de venda 24 horas por dia e sete dias por semana, a um baixo custo faz com que pequenas empresas, utilizando poucos recursos financeiros têm conseguido melhores resultados explorando mecanismos de automação de vendas eletrônicas, gestão de suprimentos e de estoque, logística e cobrança no início da operação comercial pela Internet.

A rede mundial de computadores surgiu anunciando maior agilidade da informação, apregoando a prestação de serviço por meio eletrônico, culminando com a venda e a entrega de produtos, informações e dados. Encantou o mundo com estes e outros serviços, estimulou e continua a encorajar milhões de usuários a se conectarem e usufruírem de suas comodidades.

Na ótica de Siegel (2000), a transição do velho mundo da gerência de negócios para o novo mundo de clientes web é um acontecimento único e singular. Segundo o autor, anteriormente ao ano 2000, as empresas empurravam os produtos para os clientes que estavam à espera deles, ao passo que no ano 2000, os clientes puxam os produtos e serviços de acordo com a demanda. Por fim, o autor cita que no ano de 2010, os compradores, em sua maioria, estarão conectados, completando a revolução conduzida pelo cliente.

A tecnologia da Internet, conforme Porter (2001), oferece melhores oportunidades as empresas para estabelecerem posicionamentos estratégicos diferenciados, constituindo-se, assim, grande vantagem sobre as empresas dos período anterior. Tapscott, Ticoll e Lowy (2001), acrescentam ao citar que não consideram a Internet uma ferramenta meramente tecnológica, mas sim como um novo tipo de plataforma econômica, pois para este, a Net de hoje - e muito menos a do futuro - não é a continuação simples das tecnologias de informação. É uma infra-estrutura capaz de estruturar não só relações entre pessoas como pode ser um elemento central no modelo de negócio de uma empresa.

Assim, a preocupação principal que norteia este trabalho é analisar o atendimento prestado ao cliente por empresas varejistas do comércio eletrônico, pois como cita Putnik (2006), não

conhecer o que satisfaz o cliente em relação ao atendimento e, conseqüentemente, as razões que o fazem retornar a loja, é um problema, porque o acesso à internet vem alterando de forma dramática e velozmente o comportamento das empresas que tentam reagir diante do novo comportamento do mercado composto pelos clientes. Muitas vezes, complementa o autor, devido ao não conhecimento das características mais valorizadas por este tipo de cliente no decorrer da navegação, estas empresas definem sua forma de atendimento e comunicação de forma empírica, afastando-os e não os fidelizando.

Rodrigues (2004) destaca que para as empresas varejistas não presentes no comércio eletrônico, existe ampla bibliografia acerca de atendimento ao cliente, entretanto, para as que operam neste, existe carência de informações e estudos acerca da melhor forma de atendimento ao cliente. Isto, pois, como cita Robbins (2006), o estudo do comércio eletrônico, por ser recente, carece de informações e bibliografias que as façam rumar para a melhoria do atendimento prestado aos clientes.

Desta forma, embasando-se nas três (3) últimas afirmações, Putnik (2006), Rodrigues (2004) e Robbins (2006), acredita-se que o intuito de analisar o atendimento prestado ao cliente pelas empresas varejistas do comércio eletrônico é oportuno e adequado, tendo em vista que inúmeros autores e especialistas apontam para uma utilização crescente dessa tecnologia por parte dos clientes e conseqüentemente novas empresas adentrarão ao comércio eletrônico e deverão ser capazes de prestar um atendimento adequado ao cliente, que deseja comodidade, acesso à informações e segurança. Não obstante, cita-se Daft (2005, p.347), ao afirmar que o comércio eletrônico “somente se concretizará como um canal eficaz ao prestar um atendimento eficaz a seus clientes”.

Neste escopo, acredita-se que o presente estudo possa vir a contribuir para as empresas varejistas do comércio eletrônico, tendo em vista que ao analisarem o atendimento prestado a seus clientes poderão reestruturar processos, reformular seus sites, direcionar estratégias e esforços no sentido de não apenas atender, mas satisfazer, os clientes que as procuram.

1.5 Limitações da pesquisa

Embora existam várias questões a serem discutidas no que tange as empresas que operam no comércio eletrônico, o escopo deste trabalho será restrito ao detalhamento daquelas que afetam o atendimento prestado ao cliente, especificamente, do segmento varejista.

Mesmo que este foco restrinja a abrangência do trabalho em si, é importante enfatizar a essência da proposta:

- Envolve inicialmente a apresentação e escolha de instrumentos que permitam analisar o atendimento prestado por empresas varejistas do comércio eletrônico, não tendo por objetivo explicar a teoria que os origina;
- Não pretende discutir os instrumentos de análise do atendimento prestado ao cliente, sob nenhuma perspectiva, especialmente, a pedagógica;
- Não visa, de forma alguma, esgotar qualquer dos tópicos envolvidos de forma individual.

Assuntos como internet, comércio eletrônico, empresas que operam no ambiente eletrônico, atendimento ao cliente e instrumentos para sua análise terão seu detalhamento elaborado no nível necessário aos objetivos deste trabalho. Ressalta-se, ainda que, neste trabalho não se pretende apresentar um conceito definitivo para empresa que opera no comércio eletrônico, e ou mesmo, apontar forma única para analisar o atendimento prestado ao cliente, mas, sim, por meio de um estudo de multi-casos aplicado em empresas varejistas do comércio eletrônico, analisar o atendimento prestado por estas a seus clientes, assim como identificar características comuns a estas empresas no que tange ao atendimento e, por fim, sugerir ações que visem melhorá-lo.

Desta forma, ressalta-se que as conclusões advindas deste, estarão limitadas ao ambiente das empresas em estudo, não podendo, de forma alguma, serem generalizadas e ou tomadas como modelo. No mesmo sentido, cita-se ainda que a abrangência geográfica deste estudo limitou-se a empresas varejistas do comércio eletrônico brasileiras, e que apesar de serem do comércio eletrônico e por isso estarem aptas a operarem em escala mundial, de forma geral prestam atendimento ao cliente brasileiro, que possui suas peculiaridades, ao passo que o comércio eletrônico tem alcance mundial, sendo então possível e até provável que este estudo, caso aplicado com empresas que operam no comércio eletrônico de outros países, com clientes de

outras culturas e peculiaridades, apresentem resultados diferentes, o que vem a corroborar com a não possibilidade de generalização dos resultados que vierem a ser obtidos. A Amazon.com, uma das maiores varejistas do comércio eletrônico mundial, de acordo com Silva (2005), realizou pesquisa no ano de 2004 para verificar se entre os clientes de diferentes nacionalidades, existiam necessidades diferentes. Dentre os resultados obtidos, cita o autor, descobriu-se que os clientes norte-americanos tendem a preferir maiores explicações acerca dos produtos, especialmente os de maior tecnologia, enquanto os europeus tendem a preferir agilidade na entrega. Acerca dos clientes sul-americanos, talvez por questões econômicas e de segurança, preferem informações acerca do pagamento, garantia, entrega e devolução do produto da entrega.

Na mesma linha de raciocínio, convém citar que mudanças de padrões tecnológicos, como por exemplo, popularização do acesso à internet, que traz novos clientes, oriundos de diferentes classes e com culturas e anseios distintos, assim como a entrada do chamado acesso “em banda larga”, que tornará a navegação mais rápida, poderão vir a alterar o comportamento do cliente e consequentemente, a forma e nível de atendimento desejado por estes. Desta forma, afirma-se que não se pode também acreditar que os períodos cobertos pelo estudo sejam representativos de outros períodos.

Não obstante, devido a amplitude do tema e a escassa bibliografia existente acerca do mesmo, convém ressaltar que este trabalho se constitui em uma aproximação ao tema no que tange ao atendimento ao cliente por empresas varejistas do comércio eletrônico, não pretendendo ser definitivo. Entretanto, por fim, acredita-se que a realização do mesmo abre novas perspectivas de trabalhos futuros junto a comunidade acadêmica, pois novas pesquisas que visem trabalhar com o tema, poderão obter um melhor detalhamento e maior informação acerca do atendimento ao cliente, podendo vir a melhor satisfazê-los.

1.6 Descrição e Organização dos Capítulos

Neste primeiro capítulo, que compreende a **Introdução**, são apresentados o tema e os objetivos, assim como, são definidos o problema, a justificação e relevância do estudo.

No segundo capítulo, que constitui a **Revisão Bibliográfica**, são comentadas as mudanças tecnológicas, internet, comércio eletrônico, empresas que operam no comércio eletrônico, varejo, atendimento e apresentados instrumentos que permitam sua análise.

No capítulo terceiro, **Procedimentos Metodológicos** são apresentadas as características da pesquisa, seleção das empresas e apresentado os instrumentos escolhidos para analisar o atendimento ao cliente.

A **Análise dos dados obtidos** faz parte do quarto capítulo. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes e os dados obtidos com a aplicação dos instrumentos selecionados e suas respectivas análises.

O capítulo quinto compreende a parte referente a **Conclusões e Recomendações** onde é apresentada uma síntese dos resultados obtidos a partir dos objetivos que se pretendia alcançar e também são recomendados futuros esforços de pesquisa decorrentes de questões que brotaram durante o estudo em tela.

No sexto capítulo, apresenta-se as **Referências Bibliográficas** utilizadas no presente trabalho, isto é, aquelas que foram citadas ao longo do texto.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea e mudam significativamente a produção e a vida das pessoas, impactando diretamente nas empresas, onde grande parte destas se vêem obrigadas a melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentando a eficiência empresarial.

Dentre as inovações tecnológicas, as organizações modernas experimentam uma tecnologia que promete a informação ao alcance de todos. A World Wide Web transformou a Internet em um forte modelo de distribuição da informação, impacto este sentido pelas empresas e que fez com que as iniciais www passassem a representar no mundo corporativo uma poderosa ferramenta de comunicação.

Diante das novas necessidades empresariais, decorrentes principalmente das freqüentes e rápidas mudanças do ambiente tecnológico, o comércio eletrônico passou a constituir o mais recente nicho de mercado a ser explorado pelas empresas, pois conforme tece Putnik (2006), as empresas que operam no comércio eletrônico, se constituem no modelo organizacional do futuro, tendo, porém, já no presente, afetado a forma como se faz negócios.

Dentre as inovações tecnológicas destaca-se o comércio eletrônico, que tem chamado a atenção dos gestores. Drucker (2000), cita que o impacto revolucionário da Revolução da Informação, resultante da mudança tecnológica, está apenas começando. O autor cita ainda que a Revolução da Informação será semelhante a da Revolução Industrial, do final do século 18 e início do século 19, do ponto de vista do seu impacto.

Ao traçar uma comparação entre os impactos da Revolução Industrial e da Informação, Drucker (2000), cita que a primeira mecanizou a maioria dos processos manufatureiros, começando com o do produto industrial básico mais importante do século 18 e início do século 19: os têxteis, aliado posteriormente pelo grande e definitivo fator de impacto da Revolução Industrial, que foi a ferrovia. No que tange a Revolução da Informação, o autor considera o comércio eletrônico como seu elemento revolucionário.

Tal pensamento é complementado por Cano (2004), ao citar que a humanidade dominou a distância na nova geografia mental criada pela ferrovia, enquanto que, na geografia mental do comércio eletrônico a distância foi eliminada.

Na década de setenta (70), segundo Mello e Santos (2004), os desenvolvimentos tecnológicos baseados na microeletrônica, permitiram o surgimento e o aperfeiçoamento de equipamentos que podem desempenhar várias tarefas envolvendo processamento, controle e transmissão de informações. Visando se adaptar a essa realidade e com a intenção de aumentar a produtividade e garantir competitividade, algumas empresas adotaram novas tecnologias, gerando assim alterações significativas nas suas formas de interagir com clientes, na visão de Gallindo (2003).

As razões pelas quais as empresas adotam as inovações tecnológicas são variadas, mas de acordo com Chak (2004), usualmente apresentam natureza aquisitiva. Segundo o autor, percebe-se ainda a busca pela competitividade e conseqüente desempenho ante a concorrência. Cita também que as exigências dos clientes é outro fator de destaque, assim como questões estruturais tais como atualização tecnológica, redução de custos, dentre outros.

Neste ponto, cabe resgatar Naisbitt (2005), que relembra que em seu livro *Paradoxo Global*, escrito no ano de 1984, citou que a revolução das telecomunicações está criando uma sociedade globalizada. O autor cita que as telecomunicações fornecerão a infra-estrutura necessária para as empresas competirem em um mercado realmente cosmopolita, criando uma "autêntica" economia global. O autor destacou ainda nessa obra que a revolução das comunicações ampliará o papel do indivíduo, através do maior acesso às informações, da maior velocidade de execução e da maior capacidade de se comunicar com qualquer um ou com um grande número de pessoas em qualquer lugar e a qualquer momento.

Esta visão, de agilidade de comunicação instantânea com qualquer lugar, é corroborada com a visão de Drucker (2000), onde o autor cita que a empresa necessita ser competitiva em nível global, mesmo que produza ou venda apenas dentro de um mercado local ou regional, pois afirma que a concorrência já deixou de ser local e, na verdade, não conhece fronteiras e, desta forma, toda empresa precisa tornar-se transnacional na forma de ser administrada. Ainda para o autor, a

revolução da tecnologia da informação encurta a distância e destrói barreiras geográficas através das redes de comunicação, aonde as redes de telecomunicações permitem um intercâmbio de informações que está destruindo as distâncias e tornando possíveis negócios que antes seriam inviáveis, como a compra de ações da bolsa de Tóquio em tempo real.

Anteriormente a apresentação do tema comércio eletrônico, torna-se necessário conceituar a tecnologia responsável por sustentá-lo, a internet.

2.1 Internet- Contextualização

As novas tecnologias usualmente costumam mudar o modo como o homem trabalha e, às vezes, o fazem de forma tão profunda que acabam por alterar radicalmente o processo econômico e as relações sociais. Foi assim, por exemplo, na Revolução Industrial, há 200 anos. Conforme Drucker (2000), o impacto causado pela máquina a vapor sobre a vida de humildes artesãos e senhores da terra foi tão forte que só oito décadas mais tarde se completaria uma acomodação ao novo quadro.

Com as tecnologias da informação e, acima de tudo, com a Internet, o modo de realizar o trabalho está passando por nova e radical mudança, que redesenha o modo de operação das empresas, suas relações com os profissionais, o perfil das carreiras e o próprio estilo de vida de quem trabalha. A diferença para Albertin (2000), é que agora o novo se impõe com muito mais rapidez.

Kotabe e Helsen (1999), complementam citando que o surgimento das redes de comunicação foi decorrente do desenvolvimento da tecnologia da informação que se intensificou a partir da década de 80. Segundo estes, nos anos 80, as telecomunicações cresceram mais de 600%, e nível semelhante de crescimento ocorreu nos anos 90.

A concepção das redes de comunicação significou maior acesso à informação que é a chave do sucesso empresarial hoje em dia. Ocorreu que a informação não poderia - nem deveria - ser mais retida, como era no passado, e será tanto mais útil quanto mais for compartilhada e usufruída em conjunto.

Segundo Diniz (1998), na década de 80, as redes locais e sistemas de *EDI- Electronic Data Interchange*, mesmo sem estarem consolidados técnica e organizadamente, traziam elementos de duas das principais características da evolução da tecnologia para a segunda metade dos anos 90: a convergência tecnológica da computação e das comunicações e a ampla disponibilidade da tecnologia de informação para as atividades de negócios.

Mckenna (1998a), argumenta que esta comunicação sem fronteiras veio permitir veicular livremente informações sobre produtos e serviços a clientes potenciais em qualquer parte do mundo. Tradicionalmente, o custo de criação de uma infra-estrutura de comunicações em outros países ou em uma escala global, sempre foi algo proibitivo para muitas empresas. Nos dias de hoje, isso não existe mais. As ligações entre empresas e entre a empresa e o cliente podem ser feitas de forma muito mais rápida e econômica por meio da Internet.

As redes de comunicação, e particularmente a Internet, destaca Castells (2001), oferece a qualquer pessoa uma ferramenta de crescimento poderosa: liberdade para comunicar-se, buscar conhecimentos, estabelecer parcerias, fazer negócios, divertir-se, a qualquer hora de qualquer dia.

2.1.1 Conceituação da Internet

A Internet é uma rede de computadores de cobertura mundial que utiliza um protocolo de comunicações denominado TCP/IP – Transmission Control Protocol/Internet Protocol, o qual oferece uma linguagem comum que possibilita a interconexão entre redes de computadores, cuja finalidade é facilitar o transporte de informações, de acordo com Amaral (2001).

Independentemente das conotações e das expressões utilizadas ao referir-se a Internet, esta proporciona uma grande capacidade de troca de informações e apresenta-se como meio que permite realizar a conexão entre o vendedor e o comprador, portanto, é fundamental para a realização do Comércio Eletrônico. De acordo com Coppel (2000, p. 3), a estrutura aberta da Internet e o baixo custo de uso permite conexão de novas e atuais informações, tecnologia de comunicação, além de oferecer, para empresas e clientes um poderoso sistema de informações,

viabilizando uma nova forma de comunicação. Essa condição torna possível que compradores e vendedores estejam juntos em um modo mais eficiente de comercialização, e ao mesmo tempo possam desenvolver oportunidades para a reorganização dos processos econômicos.

O aparecimento da Internet criou a “possibilidade de uma feira verdadeiramente global, caracterizada por transações comerciais 24 horas por dia e 7 dias por semana”, citam Rothaermel e Sugiyama (2001, p. 298).

Os meios que favorecem o acesso à Internet (pacotes de acesso grátis, redução no preço dos computadores e financiamentos) permitem o crescimento do número de indivíduos em condições de acesso. Periotto (2001), cita que a Internet pode ser considerada recente em relação a outros meios de comunicação e de grande volatilidade, e que diferenças entre as diversas fontes de dados ocorrem e podem ser consideradas normais. Independentemente das diferenças de projeções e indicadores, o autor destaca que existe um consenso sobre as condições de crescimento da Internet, indicando que esse meio de comunicação está crescendo em alta velocidade. Comparado a outros meios de mídia, a capacidade de difusão da Internet é muito superior, como mostrado na tabela 01:

Tabela 01: Mídia e Usuários

Mídia	Tempo necessário para atingir 50 milhões de usuários
Rádio	38 anos
Televisão	16 anos
Televisão a cabo	10 anos
Internet	5 anos

Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Comércio Eletrônico (2001, p. 2).

De acordo com Kotler (2000), a internet conduzirá a uma era em que a compra e a venda se tornarão mais automatizadas e convenientes. As empresas estarão conectadas umas às outras e as seus clientes, em uma rede virtual perfeita, pois as informações na Internet fluirão pelo globo em um instante, sem custo algum, onde os fornecedores identificarão compradores em potencial, assim como compradores terão facilidades em identificar os melhores fornecedores e produtos.

2.1.2 Histórico da Internet

Segundo Cusumano e Yoffie (1998), a Internet foi criada na década de 1960, como uma rede restrita, destinada aos segmentos militar, governamental e acadêmico. Segundo o autor, cientistas desejavam a troca de dados e comunicação eletrônica, ao passo que governantes e militares queriam manter sua capacidade de comunicação no caso de uma eventual guerra nuclear. A Internet permaneceu restrita a estes segmentos por aproximadamente 20 anos. Em 1989, ainda segundo os autores, Tim Berners-Lee, um pesquisador britânico que desenvolvia suas pesquisas no European Laboratory for Particle Physics (CERN) em Genebra, criou um sistema que facilitaria o uso da Internet para o compartilhamento de informações pelos cientistas.

Segundo o Informe “Nas Estradas da Internet” publicado por EXAME (maio/2000) pode-se resumir a evolução histórica da rede nos seguintes passos:

- A primeira comunicação estabelecida entre dois computadores foi realizada em Los Angeles – Universidade da Califórnia (UCLA) em 1969, utilizando a tecnologia de divisão de dados digitais em pacotes. Esta sem dúvida, foi uma experiência suficiente para, pouco tempo depois, reinventar a maneira como os homens se comunicam, aprendem e fazem negócios;
- No final de 1971, o engenheiro Ray Tomlinson criou o primeiro programa para trocar mensagens por computador, permitindo o aparecimento dos primeiros endereços de correio eletrônico (e-mail) já no ano seguinte;
- Na década de 80, com a disseminação dos computadores pessoais, o novo sistema se espalharia pelas universidades americanas e de outros países, sinalizando a grandiosidade do que estava por vir;
- Quando, nos anos 90, a rede finalmente chegou as residências e escritórios, agora com o nome de Internet, tornou-se impossível imaginar a vida sem ela;
- Após 30 anos, a Internet não tem nada a ver com o engenho militar, até a pouco custeado pelo governo americano. Também não é mais só acadêmica, apesar de serem ainda as universidades e centros de pesquisas seus principais mantenedores;

- As vésperas do século XXI, a Internet constitui uma nova regra fundamental dos negócios. Tornou-se imensa constituindo a rede das redes de comunicação, a rede mundial. Inicialmente orientada para atividades acadêmicas, a Internet tem mantido um ritmo de crescimento muito acelerado e passou a ser considerada a principal tecnologia a impactar as empresas nos últimos anos;
- Em 1991, quando o inglês Tim Berners-Lee criou a World Wide Web (WWW), a aplicação gráfica que revolucionou o uso da rede, a Internet tinha 600.000 usuários em 100 países. Hoje, estima-se que eles sejam 150 milhões, sendo que no Brasil, com apenas quatro (4) anos, o uso comercial da rede já alcançou 38 milhões de usuários, devendo dobrar até o final do ano de 2001.
- A Internet comercial (web) ainda pode ser considerada uma novidade. Os primeiros sites web, que não eram nada mais do que home pages estáticas, apareceram em 1994. As empresas se juntaram a web em 1995, e por volta de 1996 um processo crescente e exponencial de adesão das empresas marcou presença na rede mundial;
- Com o tempo surgiram regras e regulamentos, propostos pela Internet Society, entidade que estuda questões relacionadas à rede sugerindo um senso comum para impedir que os recursos da Internet sejam desperdiçados.

Cita-se que na segunda metade da década de 1990, com a regulamentação para a exploração comercial da Internet e com a popularização dos programas gráficos para navegação na mesma, pequenas redes (empresariais ou BBS's), antes operando isoladamente, interligaram-se numa única rede. Mais ainda, qualquer pessoa que possuísse um computador pessoal e uma linha telefônica tornou-se capaz de se conectar às redes de acesso à Internet, e posteriormente à grande rede, na visão de Hagel e Armstrong (1999).

Devido a popularização da Internet, as aplicações de EDI (Eletronic Data Interchange) tiveram seus custos de implantação reduzidos significativamente; além disto, novas formas de comunicação interorganizacional começaram a surgir. Neste momento, o custo para o estabelecimento de comunicação, cita O'Brien (2003), entre dois computadores tornou-se viável para hipoteticamente todas as empresas.

Surgiu então o conceito de Comércio Eletrônico, que para Drucker (2000, p.113), é a “utilização emergente da Internet como importante (e, talvez, com o tempo, o mais importante) canal de distribuição de bens, serviços e, surpreendentemente, empregos na área administrativa e gerencial”.

Segundo Cusumano e Yoffie (1998), a difusão na utilização da Internet, que pode ser considerada uma evolução na comunicação eletrônica, detonou uma nova revolução tecnológica, que está alterando a maneira como pessoas e empresas vivem e interagem.

A introdução da Internet no ambiente empresarial, na ótica de Alsop (1999), altera radicalmente o meio em que as empresas encontram-se inseridas, num fenômeno também conhecido como “evolução”. Além da constante evolução tecnológica verificada anteriormente, o mercado em que as mesmas atuam passou a evoluir. As cadeias produtivas existentes tendem a ser bastante alteradas, com o surgimento de novos elos e o desaparecimento de outros.

Segundo as palavras de Puterman (1999, p. 82), “Não existem mais possibilidades de mágicas administrativas ou burocráticas que revigorem negócios e empresas estabelecidas, aonde o momento é de revisão de estratégias e de investimento num futuro que está sendo rapidamente reconstruído”. Neste ponto, surge então o conceito de “e-engenharia”, que de acordo com Hamm e Stepanek (1999), é o processo de reestruturação organizacional necessário para que a empresa torne-se apta a competir no mercado eletrônico. Dentre os passos necessários para esta reestruturação, Silva (2005), destaca o atendimento ao cliente.

Devido a grande velocidade de transformação das características relevantes para a obtenção de diferenciais competitivos na Internet, o processo de transformação deve ser contínuo e pode ocorrer de forma pró-ativa, ou seja, a empresa estabelece os novos padrões do mercado, ou de forma reativa, de acordo com as condições impostas por outras empresas que atuam no mesmo mercado.

A principal transformação provocada pelas tecnologias da informação e comunicação, no mundo dos negócios, de acordo com Graeml (2001), vem sendo a entrada das empresas no comércio eletrônico.

Gouveia (2006), esclarece que a revolução provocada pelo comércio eletrônico através da Internet, traz potencialmente ao cliente a possibilidade de efetuar as suas compras a qualquer hora, em qualquer lugar e com todas as informações que ele possa precisar. Assim, este tem a possibilidade de encontrar o melhor produto, com o melhor preço e o melhor serviço.

Desta forma, observa-se que as taxas de crescimento mostradas pelo comércio eletrônico, assim como os níveis de vendas atingidos mediante a sua aplicação e o efeito exercido sobre o total dos processos econômicos traz consigo a necessidade dos pesquisadores em analisar, repensar e redesenhar todos os processos que de alguma maneira poderão limitar o desenvolvimento pleno das potencialidades oferecidas por esta nova forma de comércio, especificamente, destaca Refkin (2001), o atendimento prestado ao cliente.

2.2 Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico é definido por Ribeiro (1998), como “a atividade mercantil, que em última análise, vai fazer a conexão eletrônica entre a empresa e o cliente”.

Costa (2001), define o comércio eletrônico como sendo “a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa de tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio”. Salienta, ainda, que estes processos podem ser realizados completa ou parcialmente, incluindo transações negócio-à-negócio, negócio-à-consumidores, intra-organização, utilizando infra-estrutura predominantemente pública, de fácil e livre acesso com baixo custo.

Laudon e Laudon (2005), acrescentam, ainda, que está incluso dentro do comércio eletrônico qualquer negócio transacionado eletronicamente, seja entre dois parceiros de negócio ou entre negócio e seus clientes.

Já na visão de Castels (2001), o comércio eletrônico pode ser abordado sobre várias perspectivas como a de comunicação, sendo a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas telefônicas, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico. A perspectiva de processo de negócio é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxo de dados, sendo a perspectiva on-line, a capacidade de comprar e vender produtos/serviços na Internet e outros serviços on-line.

Ainda existe a perspectiva de serviço, na qual o comércio eletrônico é visto como uma ferramenta que endereça o desejo de empresas, clientes e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade de entrega do serviço.

Gouveia (2006), estende a definição de comércio eletrônico para a compra e venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores para suporte a qualquer tipo de transações de negócio que utilize uma infra-estrutura digital. Isto coincide com o uso mais abrangente que algumas empresas fazem do Comércio Eletrônico, tal como, divulgar informações a seus clientes via Internet, ou ainda utilizá-la como um canal de venda ou meio de prestar suporte.

Alter (2002), menciona também que os sistemas desenvolvidos para comércio eletrônico funcionam como alavancas de novas estratégias de gerenciamento de clientes, uma vez que conectam diretamente compradores e vendedores, apóiam troca de informações totalmente digitais entre ambos. Eliminam os limites de tempo e lugar, apoiando a interatividade e adaptando-se dinamicamente ao comportamento do cliente, além de permitir a atualização de preços e condições de pagamento em tempo real.

Já Kakalota e Robinson (2002), definem comércio eletrônico como sendo as compras e vendas on-line, assim como recomenda que visando o sucesso no comércio eletrônico, as páginas da WEB (Internet) da empresa sejam atraentes, relevantes e atualizadas, atraindo assim visitas repetidas dos clientes. A utilização de recursos gráficos de última geração, som, vídeo e adicionar notícias ou promoções semanais também auxiliam o propósito das visitas à página.

Albertin (2001), classificou em três categorias as aplicações de comércio eletrônico conforme onde cada categoria apresenta o ambiente e as facilidades geradas nos mesmos, conforme tabela 02:

Categoria	Ambiente	Facilidades
Negócio – a – Negócio. (B2B)	Entre empresas	Gerenciamento de fornecedor, estoque , canais distribuição e pagamentos
Negócio – a – Consumidor. (B2C)	Vendas de empresas diretas à pessoas	Maior número de informações sobre produtos, facilidade de compras, formas de pagamento, Interação social e gerenciamento de finança pessoal
Intra – organizacional.	Dentro das empresas	Comunicação de grupos de trabalho, publicações eletrônicas ,produtividade da equipe de vendas.

Tabela 02. Categoria para aplicação do comércio eletrônico. Fonte: Adaptado de Albertin (2001).

2.2.1 Ambiente Empresarial e o Comércio Eletrônico

As grandes mudanças que o ambiente empresarial vem sofrendo, têm transformado vários setores da economia, bem como seus relacionamentos internos e externos. Algumas das principais características deste novo ambiente são a Globalização, economia digital, mercado eletrônico, integração eletrônica, customização em massa e estratégias de negócio.

A globalização compreende muito mais que fazer negócios em um grande número de países. Ela envolve fazer negócios pelo mundo todo de uma nova maneira, equilibrando as quantidades de produtos ou serviços às diversas bases de cliente local, cita Murad (2006).

Este novo modelo econômico, cita Lientz e Rea (2001), também tem influência direta no ambiente empresarial, onde as aplicações do conhecimento humano estão evidenciadas, fazendo uso deste em todo processo produtivo e no produto. O autor destaca ainda que acontece a venda direta entre a empresa e o cliente, chamada de desintermediação, gerando ainda a proximidade entre equipes de trabalho e clientes, assim como o fim das barreiras geográficas.

A integração eletrônica entre as empresas e o surgimento de mercados eletrônicos estão vinculados ao fato de que a maioria das empresas se informatizaram ou irão se informatizar, assim como foi o processo de industrialização. A informatização e a integração entre as organizações do ambiente empresarial tornaram-se processos irreversíveis e essenciais para a sobrevivência das empresas, na visão de Albertin (2000).

Segundo Saccol(2003), a reengenharia de processo de negócio, tida como uma das principais ferramentas da administração dos anos 90, usada principalmente para reduzir custos e remodelar negócios, deve passar a considerar vários aspectos da tecnologia da informação e os novos modelos de negócio, para obter sucesso no novo ambiente empresarial.

Para Alexandrini (2000), o uso do comércio eletrônico traz uma série de benefícios ao ambiente empresarial, conforme quadro 01:

BENEFÍCIO	ORIGEM E RESULTADOS NO AMBIENTE
Promoção de produtos.	Contato direto com o cliente e maior quantidade de informações disponíveis.
Novo canal de vendas.	Alcance a maior número de clientes e maior retorno acerca da interatividade.
Economia direta.	Redução de custos com uso da internet.
Inovação de produtos.	Retorno dos clientes e customização geram novos produtos que satisfazem melhor as necessidades destes.
Tempo.	Redução do ciclo de vida contido entre a produção, venda e entrega, devido ao sistema ágil de comunicação.
Serviços a clientes.	Uso de sistemas inteligentes de apoio a clientes.
Novas oportunidades de negócios.	Amplia a capacidade de atuação e melhora o nível de informações entre cliente e produtor.
Relacionamentos.	Construção de sistema que permita o atendimento personalizado aos clientes.

Quadro 01: Benefícios do comércio eletrônico ao ambiente empresarial. Fonte: Adaptado de Alexandrini (2000).

2.2.2 Contribuições do Comércio Eletrônico para as Empresas

Segundo Alter (2002), uma das grandes contribuições do comércio eletrônico é a facilitação do processo de compra e venda, através da criação de vitrines virtuais de uma loja no espaço cibernético onde o cliente, através de seu computador doméstico, a qualquer hora do dia ou da noite, pode procurar e adquirir produtos e serviços.

Mello e Santos (2004), acrescentam que as empresas consideram que aplicações de tecnologia da informação voltadas ao comércio eletrônico que mais devem afetar o relacionamento com os clientes são as de home page, e-mail, EDI, home banking e office banking, pois possuem um grande potencial de mudar os processos de negociação entre as empresas e seus clientes. O autor cita ainda que em contrapartida, estas mesmas aplicações são as que devem contribuir de forma mais significativa para a obtenção de informações sobre os clientes, podendo facilitar a customização dos produtos e serviços, podendo melhorar, de forma considerável, o relacionamento entre ambos.

As aplicações de tecnologia da informação são consideradas importantes fontes de informação sobre os clientes das empresas, para o estabelecimento do perfil dos mesmos e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Sendo assim, a possibilidade de utilizar a integração eletrônica na customização em massa, terá um grande potencial a ser explorado neste sentido, na visão de Cano (2004).

Outra grande contribuição do comércio eletrônico, na visão de Gouveia (2006), é o grande poder de divulgação de produtos e serviços, além da facilidade de adicionar novas informações e serviços sobre os já existentes de forma rápida, tornado-se instantânea a disponibilização a todos os interessados. Um dos pontos potenciais do comércio eletrônico reside nas facilidades de identificação de novos produtos e serviços, devido as mudanças nos relacionamentos dos clientes, graças a interatividade gerada neste novo modelo.

No aspecto de novas oportunidades de negócio, McDERMOTT (2000), cita que as empresas têm trabalhado de duas maneiras distintas, algumas aplicam diretamente em seus negócios o comércio

eletrônico e outras o fazem através de parcerias para prestação de serviços on-line ou outra utilização da tecnologia da informação no comércio eletrônico.

Putterman (1999), complementa que de modo geral, as empresas buscam economia direta na tecnologia da informação e no comércio eletrônico, com a redução de custos, aumento da produtividade até a viabilização de atendimento a um número elevado de clientes e transações.

2.2.3 Vantagens com Comércio Eletrônico

Além de vantagens que as empresas obtém com o comércio eletrônico também os clientes devem passar a obter ou usufruir mais intensamente das vantagens advindas desse canal, como a comodidade, conforme cita Lohse&Spiller (1998).

Conforme Franco Júnior (2001), os investimentos e uso de novas tecnologias de comunicação devem tornar a Internet mais ágil e proporcionar acesso a uma parcela maior da população, principalmente em países com grande potencial econômico e de mercado como o caso do Brasil, o que virá a aumentar espaço para o desenvolvimento do comércio eletrônico.

Observa-se ultimamente que as facilidades de acesso à Internet com outros equipamentos como celular, agendas eletrônicas, televisão e demais equipamentos eletrônicos em geral, cita Gouveia (2006), também devem contribuir para o ingresso de novos clientes tornando o comércio eletrônico mais atrativo aos comerciantes.

Alexandrini (2000), cita algumas das vantagens obtidas com o uso do comércio eletrônico, conforme quadro 02:

Vantagem	Empresas	Consumidores
Investimentos Tecnologia Comunicação	Mais Performance	Maior Velocidade
Certificação Qualidade Produtos/Serviços	Respeitabilidade	Maior Garantia
Exploração do Lazer (sites de jogos, passa tempos, e outros entretenimentos)	Novo Mercado	Novas opções
Facilidade de Acesso com outros equipamentos	Novos Produtos	Maior chance de uso

Quadro 02. Vantagens do comércio eletrônico. Fonte: Adaptado de Alexandrini (2000).

2.2.4 Classificação de negócios na internet

De acordo com Hammond (2002), duas classificações são utilizadas para caracterizar as empresas que atuam no mercado eletrônico. O primeiro aproveita a natureza das partes envolvidas na interação (transação) e o segundo refere-se ao histórico da empresa.

A autora cita que a respeito da primeira divisão, natureza das partes, podem ser classificada em quatro formas distintas: “business to consumer” (negócio para consumidor, ou B2C), no qual são realizadas transações entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física, sendo o fornecedor uma pessoa jurídica e o cliente uma pessoa física; “business to business” (negócio para negócio, ou B2B), no qual são realizadas transações entre duas pessoas jurídicas; “consumer to business” (consumidor para negócios, ou C2B), no qual são realizadas transações entre uma pessoa física e uma pessoa jurídica, sendo o fornecedor uma pessoa física e o cliente uma pessoa jurídica, e finalmente, “consumer to consumer”, na qual são realizadas transações entre duas pessoas físicas.

A segunda classificação, ainda na visão de Hammond (2002), trata acerca do histórico das empresas presentes no mercado, aonde o primeiro tipo é composto pelas empresas tradicionais, que possuem atividades no “mundo real”, e que procuram utilizar a Internet e o comércio eletrônico como um novo canal para realizar transações. O segundo tipo de empresa é composto por empresas sem presença nos mercados considerados tradicionais e que atuam apenas nos mercados eletrônicos.

2.2.5 Negócios Eletrônicos

Nos dias atuais, a Web tornou-se um veículo essencial para a distribuição de informações. Dentre os motivos, segundo O'Brien (2003), pode-se citar que ela facilita o acesso às informações de negócio, além de aumentar sensivelmente o número de usuários que podem acessá-las sem aumentar seu custo e que sua tecnologia também permite que as informações possam ser distribuídas de forma homogênea através de *intranets*, *extranet* e *Internet* para funcionários, parceiros de negócio e clientes.

Num mundo globalizado, onde os concorrentes não mais são delimitados por fronteiras geográficas, as empresas, para não serem deixadas para trás por suas concorrentes, buscam obter sua eficiência operacional máxima. Mas como é possível obter êxito neste desafio utilizando um sistema de informação caótico? Na visão de Shilakes (1998), este cenário iniciou uma especulação muito grande em torno de uma solução para este problema. Esta solução seria a implantação dos "Portais de Informação Empresarial" (ou simplesmente EIP - do inglês "Enterprise Information Portal").

A autora conceitua EIP como aplicações que permitem às empresas descobrirem internamente e externamente informações armazenadas e proporcionem aos usuários uma única entrada para acessar as informações necessárias para a tomada das decisões de negócio, de forma personalizada.

Terra e Bax (2003), explicam quem durante a bolha causada pela febre das ponto com, os portais começaram a se popularizar. Eles emergiram com a finalidade de serem o ponto de entrada na rede aos usuários, além de proverem uma grande variedade e volume de informações. Pode-se citar como exemplos destes portais: MSN (Microsoft), Yahoo!, Altavista, Lycos, Cadê, entre outros. Entretanto, segundo os autores, estes portais primitivos não passavam de máquinas de busca, com o objetivo de facilitar o acesso às informações distribuídas pela Internet com buscas através de expressões booleanas e a navegação realizada através de hyperlinks. Muitos deles já ofereciam uma categorização das informações de acordo com seus conteúdos (por exemplo: economia, saúde etc). Nos anos que seguiram foram sendo incorporadas outras funcionalidades a estes portais, como por exemplo: salas de chats, listas de discussões, personalização

("MyPages"), blogs etc. Seu papel foi muito importante uma vez que conseguiram dar uma certa organizada no mundo de informações caótico da Internet.

Refkin (2001), complementa citando que esta evolução dos portais despertou a atenção do meio empresarial, onde em 1998 um relatório da Merrill Lynch, elaborado por Shilakes & Tylman, cunhou o termo "Enterprise Information Portal" - ou simplesmente EIP, transformando os portais em ferramentas para organizar e facilitar o acesso às informações internas e externas das empresas.

Nesse relatório, o portal de informações empresariais ou EIP (Enterprise Information Portal) é considerado uma oportunidade emergente de mercado, uma estratégia de negócios, constituindo-se em um conjunto de aplicativos de software que consolida, gerencia, analisa e distribui informações não só internamente, como também para o ambiente externo à empresa, incluindo ferramentas de inteligência de negócios, gestão de conteúdo, data warehouse, gestão de dados e informações.

Eckerson (1999), enriquece a discussão ao definir EIP como uma ferramenta que provê, aos usuários de negócios, uma única interface web às informações corporativas espalhadas pela empresa.

Em relação aos tipos de portais, Fayyad (2002), divide-os em portais de informações que provêm acesso à informação; portais cooperativos que fornecem ferramentas de processamento cooperativo; portais de especialistas que conectam pessoas, com base em suas experiências e interesses e, por último, os portais do conhecimento combinam todas as características dos anteriores.

Após apresentado os conceitos da Revolução da informação e seus impactos na gestão das empresas, foi referenciado o surgimento da internet, assim como as definições acerca de comércio eletrônico, aonde foi explicado o ambiente desse comércio e as conseqüências no ambiente empresarial, assim como os benefícios e oportunidades para as empresas que optam ou vierem a optar pelo mercado eletrônico.

Isto, pois, antes a apresentação do conceito de empresas que operam no mercado eletrônico, era necessário entender o porquê, as razões do surgimento destas, quais as mudanças, que deram o suporte para o seu surgimento.

Assim, apresenta-se agora o conceito de empresas que operam no comércio eletrônico para posterior apresentação dos instrumentos que permitam a análise do atendimento prestado aos clientes.

2.3 Tipos de empresas que operam no comércio eletrônico

Mello e Santos (2004), citam que existe muita confusão acerca da denominação correta a ser dada as empresas que operam no comércio eletrônico. Os autores citam que inúmeros termos são descritos na literatura, como Organização Virtual (OV), Empresa Virtual (EV) e ou Redes Colaborativas de Organizações (RCO), sendo que está última ainda é usada algumas vezes como consórcio de empresas. Nesse contexto, Putnik (2006, p. 10), cita que “Infelizmente, ou não, até hoje não existe uma definição acerca da nomenclatura para designar as empresas que operam no comércio eletrônico”.

Denominações a parte, cita-se que o foco do presente trabalho reside em analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico, não objetivando discutir estas definições. Entretanto, para facilitar o entendimento, apresentar-se-ão os principais conceitos/definições existentes na literatura acerca das empresas que operam no comércio eletrônico.

Bremer e Ortega (2000), afirmam que atualmente as empresas estão se relacionando de diferentes maneiras com outras instituições, sejam elas clientes, fornecedores ou competidores, o que tem propiciado o surgimento de novas formas organizacionais, sendo apontados dois fatores principais para explicar o surgimento dessas novas formas de cooperação, nomeadamente a forte concorrência existente atualmente entre as empresas e a aplicação das modernas tecnologias. Os autores identificam cinco formas de cooperação emergentes, a saber: Comunidades Virtuais, Redes Regionais, Empresas Estendidas, Cadeia de Suprimentos e Empresas Virtuais. Cita-se que,

ainda conforme estes, nenhuma, dessas formas de cooperação é excludente, isto é, uma empresa poderá estar participando nas cinco formas simultaneamente.

2.3.1 Comunidade Virtual

Uma Comunidade Virtual é um grupo de pessoas ou instituições (empresas, associações, entre outros) que se cria em torno de um objetivo ou interesse comum, onde a comunicação é feita, fundamentalmente, através da Internet. Outro termo similar, porém utilizado para identificar esta forma de colaboração somente entre pessoas é o de “Comunidades de Prática”, que se refere mais a grupos formais ou informais de pessoas que compartilham práticas relacionadas a determinados problemas. Os membros de uma Comunidade de Prática, geralmente, resolvem problemas discutindo idéias, compartilhando informações, planejando atividades para a comunidade e desenvolvendo ferramentas e modelos de referência. Com o passar do tempo, essas interações e relacionamentos propiciam o desenvolvimento de um ambiente de compartilhamento de conhecimento e senso de identidade, na visão de Elsenpeter (2002).

Outro termo similar ao de Comunidades de Prática é o de “Comunidades Virtuais Profissionais” que é utilizado para definir grupos formados por profissionais mobilizados para enfrentar desafios específicos. Para Menezes (2003), as Comunidades Virtuais têm se disseminado de forma extraordinária na *Web* nos últimos anos e nas mais diversas áreas. Entretanto as Comunidades Virtuais Profissionais têm elementos distintos que envolvem necessidades de profissionais, tais como infra-estruturas, ferramentas, protocolos de comunicação, entre outros, e estão comprometidos com a manutenção do ecossistema da sociedade e todas as consequências da propriedade intelectual.

2.3.2. Redes Regionais

As Redes Regionais são redes de empresas situadas em uma mesma área geográfica, que pode ser uma cidade ou uma área maior, como por exemplo, Silicon Valley, na região de São Francisco, nos EUA. As empresas dentro dessa região possuem, por si só, um valor agregado de imagem de empresa de alta tecnologia. Além disso, diversos outros benefícios podem ser citados, tais como a definição de necessidades em comum e de políticas regionais, a instalação de fornecedores e

clientes especializados, escolas e universidades que se desenvolvem para atender as necessidades regionais, cita Wolf (2003).

Esse tipo de rede contrapõe-se, em termos, à tendência da afirmação de que “tudo” será via Web no futuro. As tecnologias, citam Bremer e Ortega (2000), auxiliarão na comunicação entre pessoas e empresas, mas a presença e o contato físico continuam sendo de uma importância muito grande, pois as empresas que fazem parte de uma Rede Regional não necessariamente são do mesmo setor, elas estabelecem relações de colaboração que conseguem trazer benefícios de grande valia, eventualmente sem um vínculo de negócios entre si.

2.3.3 Empresas Estendidas

Wolf (2003), cita que empresa estendida trata-se de uma junção estável de empresas que estão relacionadas por meio da cadeia de valor de um determinado produto, na qual uma empresa dominante estende os seus limites de atuação sobre as outras utilizando as tecnologias como ferramentas facilitadoras da parceria. A existência de uma empresa estendida implica em um relacionamento mais próximo dos fornecedores, pois passam a ser considerados como parte da empresa líder.

O objetivo principal desta forma de cooperação está na tentativa de empresas de manufatura, geograficamente dispersas, estabelecerem parcerias formais para assim, ganharem maior parcela do mercado, citam Bremer e Ortega (2000). . Estas empresas sub-contratam os recursos externos e os serviços que não possuem, ao mesmo tempo em que se concentram nas suas competências essenciais e repassam as demais atividades para os seus fornecedores ou prestadores de serviços.

Existe uma interdependência e um vínculo muito forte entre as empresas que formam uma empresa estendida, que é, sobretudo, baseado em uma relação de confiança, citam Camarinha – Matos e Afsarmanesh (2004).

2.3.4 Cadeia de Suprimentos

Na visão de Bremer e Ortega (2000), uma Cadeia de Suprimentos (do Inglês, *Supply Chain Management*) refere-se à cadeia produtiva de um determinado produto, abrangendo desde o

fornecimento de matéria-prima básica utilizada, passando pelos processos de transformação e chegando até a entrega do produto ao cliente, envolvendo os fabricantes do produto, transportadoras, distribuidores, entre outros. Essa cadeia é suportada por um fluxo de informação entre os participantes que a torna mais eficiente, reduzindo custos ou agregando maior valor aos produtos finais.

2.3.5 Empresa Virtual

Na visão de Wolf (2003), a empresa virtual (EV) é uma alternativa para solucionar problemas de limitações de recursos e conhecimentos, podendo ou não contar com mais de uma empresa. Sua característica principal é de integrar competências essenciais de pessoas e ou empresas que se unem para atender oportunidades específicas de negócio, com suporte das tecnologias. Segundo o autor, pode-se dizer que a EV é um tipo de instituição colaborativa baseada na confiança, objetivando diminuir os tempos e os custos dos processos envolvidos para atender um determinado negócio.

Importante lembrar que, conforme citam Camarinha – Matos e Afsarmanesh (2004), pode-se unir não apenas empresas e ou pessoas, mas entidades em geral, como clientes, fornecedores, parceiros. Especificamente no varejo eletrônico, destaca Cano (2004), parceiros como empresas de gerenciamento de estoque, distribuição física, logística e de softwares são os principais parceiros.

Ainda no que tange aos conceitos de empresas que operam no comércio eletrônico, destacam-se Organizações Virtuais e Organizações em Rede Colaborativas (ORC), abaixo apresentadas.

2.3.6 Organização Virtual (OV)

A Organização Virtual (OV), conforme Camarinha – Matos e Afsarmanesh (2004), é um conceito similar ao de EV, porém, ampliando a rede de empresas que compartilham recursos e habilidades para atingir uma missão ou objetivo, mas não limitada a uma aliança de empresas que visa o atendimento de uma oportunidade de negócio. Os autores citam como exemplo de OV uma prefeitura virtual na qual se integram todas as suas empresas (serviço de abastecimento de água, serviços públicos em geral, de segurança, de cultura, entre outros).

2.3.7 Organizações em Rede Colaborativas (ORC)

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2004), usam a expressão Organizações em Redes Colaborativas (ORC) para identificar as formas emergentes de cooperação entre empresas, nas quais as atividades comerciais, industriais, culturais e sociais têm mudado. Os autores afirmam que as tecnologias são importantes facilitadores para que as ORC aconteçam, mas para o bom funcionamento das mesmas é necessário que exista antes um preparo do ambiente entre as empresas e um preparo das pessoas envolvidas. O ambiente de ORC é multidisciplinar e envolve áreas distintas como sócio-econômica, ciência cognitiva, pesquisa operacional, gestão organizacional e de negócios, jurídica, social e ética.

Rabelo (2006), cita ainda que as ORC podem ser vistas ainda como uma rede de organizações (empresas, ONG's, governos, profissionais liberais, dentre outros), autônomas, geograficamente dispersas e heterogêneas em termos de ambiente de cooperação, cultura, capital social e objetivos, mas que colaboram entre si para melhor atingirem objetivos comuns, sendo que estas características as fazem, muitas vezes, serem denominadas também com o nome de consórcio de empresas.

2.4 O termo virtual

No decorrer da apresentação do item 2.3 (Empresas que operam no comércio eletrônico), o termo virtual foi mencionado nos itens comunidade virtual, empresa virtual e organização virtual, cabendo então explicar o significado do mesmo.

A expressão virtual tem sua origem no latim medieval *virtualis*, derivado de *virtus*, força, potência. Para Lévy (1996, p. 18), uma empresa que se virtualiza, se desterritorializa, se torna "não presente". Apesar desta característica fundamental, as empresas que fazem uso da característica virtual não são totalmente independentes do espaço-tempo de referência, uma vez que devem sempre se inserir em suportes físicos, para constante atualização. O autor cita que os clientes podem contatar organizações virtualizadas, independentemente de onde estejam, desde que tenham acesso a uma rede de computador.

Verbo (2003), ilustra que anteriormente ao advento da computação, o termo virtual significava, principalmente, no potencial para ser ou ocorrer sem de fato existir ou acontecer, sendo que com a concepção e o desenvolvimento da informática o termo virtual passou a indicar algo que resulta de, ou constitui uma emulação, por programas de computador, de determinado objeto físico ou equipamento, cita Ferreira (1999). Ainda assim, outra forma corrente da utilização do termo virtual é para contrapor o real, ou seja, conforme cita Grande (2003), representa um ambiente simulado por computador, muito próximo da realidade (utilizado para treinar astronautas, para jogos de vídeo, etc.), que transmite ao operador a impressão de que faz parte desse ambiente e lhe dá a possibilidade de intervir, através de um equipamento especial criado para esse fim.

Assim, continua Lévy (1996, p. 18), “os limites não são mais dados, os lugares e tempos se misturam”.

Assim, entende-se a característica virtual como multiplicador de presença, onde a empresa pode atender o cliente no lugar que este se encontre e sem limitação de horário, contrastando com a estrutura física de uma loja e o horário comercial.

Chak (2004, p.86), tece melhor escopo, quando afirma que “ao usar o termo virtual, entende-se, como sendo as empresas que operam no comércio eletrônico”.

2.5 Conceito de empresas que operam no comércio eletrônico.

Apresentados os tipos de empresas que operam no comércio eletrônico (Comunidades Virtuais, Redes Regionais, Empresas Estendidas, Cadeia de Suprimentos, Empresas Virtuais, Organizações Virtuais e Organizações em rede colaborativas) torna-se necessário apresentar uma breve síntese da evolução dos conceitos.

Para tal, cita-se, por exemplo, que enquanto Davidow e Malone (1993), considerados os pioneiros na aplicação do termo virtual às empresas, as conceituam de maneira a abranger qualquer forma empresarial nova, sendo que Byrne (1993) as conceitua como um conjunto de conexões através de sistemas digitais, entre entidades diferentes, que se utilizam de “core competencie” para a colaboração. Até mesmo no que tange a necessidade de utilização de tecnologias de informação e comunicação não é consenso. Enquanto alguns pesquisadores, como Martin (1996), acreditam

que a união através de tecnologias de informação e comunicação é necessária para que estas operem, outros negam sua necessidade, como Coyle e Schnarr (1997), ou não discutem explicitamente esta questão, como Goldman (1995).

Neste ponto, torna-se necessário resgatar o objetivo geral do presente trabalho “Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico”.

Assim, para facilitar o entendimento, se convencionará e usar-se-á como guia o conceito de Gouveia e Ranito (2004), que citam que as empresas que operam no comércio eletrônico são fundamentalmente orientadas aos clientes e que por meio da tecnologia, são capazes de responder às necessidades destes de uma forma particular e eficaz em termos de tempo e custo. Não obstante, Mello e Santos (2004), citam que por não possuírem a limitação tradicional das fronteiras físicas, as empresas presentes no comércio eletrônico tendem a ser mais ágeis no atendimento ao cliente.

Esta definição aproxima-se da apresentada por Maximiano (2007, p.125):

“A empresa que opera no comércio eletrônico é aquela que está onde o cliente se encontra. Portanto, é o produto da possibilidade de transmitir e receber informações entre geografias distintas. Essa materialidade deve-se, em parte, à evolução da microeletrônica e dos computadores, e à constante evolução das redes de comunicação. A idéia central é de uma empresa que não precisa estar em lugar algum, mas em todos os lugares, agindo de forma eficiente e eficaz”.

Periotto (2001), acrescenta as definições anteriores, ao citar que as empresas que operam no comércio eletrônico, são um conjunto de indivíduos, grupos ou instituições, que, auxiliados pela tecnologia de informação e comunicação, cooperem de forma a quebrar barreiras de tempo ou espaço (físico ou administrativo), para atender a determinados objetivos.

Rabelo (2006), tece que praticamente todas as inovações organizacionais das últimas décadas têm visado um único objetivo: proporcionar meios para que as empresas se tornem mais competitivas, para sobreviverem ou melhorar suas posições perante os concorrentes, fato que faz com que, conforme Mello e Santos (2004), por não possuírem a limitação tradicional das fronteiras físicas, as empresas que operam no comércio eletrônico tornam-se mais ágeis no atendimento ao cliente.

Franke (2000), observa que um usuário pode utilizar o site de uma empresa do comércio eletrônico para múltiplas finalidades, não somente com fins comerciais, mas também para saber informações acerca do produto, especificações, dentre outras. O autor cita que para as empresas esta compreensão é significativa, pois o oferecimento de melhores serviços e a prestação de um adequado nível de atendimento ao cliente deverá ser o grande causador do crescimento das empresas presentes no comércio eletrônico, onde a comodidade propiciada e a solução imediata dos anseios do cliente serão fundamentais para diferenciar a atuação desta.

Pela mudança no equilíbrio do poder, que passará do fornecedor para o cliente, as empresas do comércio eletrônico irão alterar de forma irreversível a maneira pela qual as grandes empresas são gerenciadas, de acordo com Turban (2004), devendo, entretanto, prestar adequado atendimento ao cliente.

Apresentada os tipos de empresas que operam no comércio eletrônico e definido o escopo conforme Gouveia e Ranito (2004), que as define como fundamentalmente orientadas aos clientes e que por meio da tecnologia, são capazes de responder às necessidades destes de uma forma particular, e extremamente eficaz em termos de tempo e custo, apresenta-se o conceito de varejo.

2.6 Varejo

O varejo, segundo Coughlan (2002, p.308), “consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para clientes”. Gouveia (2006) complementa ao citar que o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para clientes, para uso pessoal não-relacionado a negócios.

Daft (2005), enriquece o tema ao descrever varejo como sendo a atividade de venda para compradores que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo, na mesma ótica de Parente (2000), que o define como a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição ao que ocorre no atacado, sendo feita direta ao cliente, sem intermediários.

Todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos clientes, de acordo com Chleba (1999), são definidas como varejo, onde o local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua, sites ou residência do cliente) não é importante. Da mesma forma, acrescenta Churchill

(2000), todas as maneiras pelas quais estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone, comércio eletrônico ou máquina automática.

Sandhusen (2003), cita que mais de 90% do total de bens vendidos passam por canais varejistas, por isso, convém á estas empresas, prestar atenção em itens como qualidade dos produtos, interação com o cliente e atendimento.

Especificamente, no varejo eletrônico, cita Cano (2004), as empresas de sucesso serão aquelas que conseguirem atender aos desejos e as necessidades dos clientes, onde o caminho será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada cliente não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor aos seus serviços e de tornar fiéis os seus clientes, por meio do correto atendimento. Torna-se importante, pois, referenciar atendimento.

2.7 Atendimento

Atendimento, conforme Drucker (2000), é algo intangível, não ocupa espaço algum, não é perecível e não existe até que seja solicitado por seu recebedor. A experimentação ou a demonstração de um atendimento não pode ser realizada antes da compra, sendo que disto decorre, segundo o autor, a importância do mesmo, tendo em vista que um mau atendimento, certamente influenciará negativamente na decisão de compra.

Na mesma linha de raciocínio, Carvalho (1999), cita que atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma empresa pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras, onde este estabelece, dessa forma, uma relação de dependência entre o atendente, a empresa e o cliente.

Churchill (2000, pg 208), complementa que “o atendimento ao cliente constitui a verdadeira essência das empresas visando ao lucro”. Segundo este autor, o parecer que o cliente atribuirá ao atendimento de uma empresa, dependerá da maneira como esta empresa o tratará.

Trepper (2000), destaca que atender com qualidade não é apenas uma opção, mas um requisito obrigatório para se obter sucesso na área empresarial. Torna-se importante, conforme os autores, agregar valor ao seu serviço e ou produto, ou seja, por meio de momentos mágicos, que são toques especiais que o ser humano é capaz de dar as pessoas.

Nesse sentido, complementa Berry (2001), destaca-se que esse momento, esse algo a mais, é algo que a empresa oferece, muitas vezes um pequeno detalhe que faz com que o cliente opte pela empresa. Algumas vezes, complementa Bretzke (2000), o preço praticado pela empresa é até maior que de seus concorrentes, entretanto, um atendimento diferenciado, valorizando o cliente, faz com que o mesmo se sinta em lugar de destaque, vindo a torná-lo fiel.

No que tange ao comércio eletrônico, na visão de Gouveia e Ranito (2004), atendimento diz respeito às facilidades e segurança que podem ser oferecidas a seus clientes, e que conforme Gloor (2001), itens como problemas de navegação no *site*, facilidades de atendimento para o serviço ou produto, facilidades de navegação na página, apresentação de elementos do produto ou serviço, e questões de segurança como endereço, política de devolução e garantia devem ser fatores essenciais para o correto atendimento do anseio destes.

Isto, pois, Cano (2004) cita que a empresa ao aderir ao comércio eletrônico não pode negligenciar os fundamentos do dito comércio tradicional como concorrência, oferta, preços e atendimento.

Não obstante, conforme O'Brien (2003), no momento em que está defronte ao computador navegando na Internet, o cliente possui ainda exigências específicas ao comércio eletrônico, destacando-se principalmente questões como segurança nas transações, o preço, a qualidade do vendedor e atendimento, como aspectos decisivos para o estímulo ou não às compras.

Resgatando o objetivo geral do presente trabalho que é “Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico”, torna-se necessário apresentar os instrumentos existentes na literatura acerca do assunto.

2.7.1 Instrumentos de atendimento no Comércio Eletrônico

Tendo sido apresentados conceitos acerca de comércio eletrônico, suas composições e características, assim como definido o escopo de empresas que neste operam, partiu-se para apresentação do conceito de varejo e atendimento, fatores integrantes do objetivo geral do presente trabalho. Torna-se necessário, pois, apresentar instrumentos que permitam analisar o atendimento prestado aos clientes pelas empresas varejistas do comércio eletrônico.

Analisar é um processo onde números e símbolos são utilizados como atributos de uma entidade, de forma que auxiliem a descrição desta entidade de acordo com regras claramente definidas, conforme Palmer e Griffith (1998) apud Fenton (1994) e que, para os autores, as métricas oferecem medidas que os administradores entendam e que possam ser reaplicadas e analisadas pelos acadêmicos.

No campo acadêmico, instrumentos foram criados (baseados em teorias) com os objetivos de avaliar os atendimentos aos clientes e os próprios sites, como por exemplo, os instrumentos *Web Assessment Model* e eTam. A análise da literatura identificou três correntes baseadas em diferentes teorias: a primeira utiliza as pesquisas em sistemas e tecnologia da informação, a segunda tem foco na percepção da qualidade (pela ótica do cliente) e a última tem como base as pesquisas de marketing de serviço e de varejo.

Na Internet ainda não existe um padrão firmado, na avaliação de sites. Porém independente do instrumento, existem diferentes formas de se utilizar métricas, para análise de desempenho. Os organismos internacionais mais utilizados na definição de métricas atualmente são o IFABC (*International Federation of Audit Bureax of Circulations*) e o IAB (*Interactive Advertising Bureau*).

2.7.1.1 Teorias de sistemas e tecnologia da informação

A) *Web Assessment Model*

Criado em 1997 pelos professores Dorian Selz e Petra Schubert da Universidade de *St.Galen* na Suíça e tendo como foco a perspectiva do cliente, busca analisar uma venda feita através da Internet, porém não tem como objetivo identificar a percepção da qualidade do serviço oferecido

pelo site. A intenção é entender os fatores de sucesso na venda, levando em consideração todo o processo de interação, do acesso inicial ao site até a entrega do produto, Selz e Schubert (1998).

Segundo os autores, o mesmo é baseado no comportamento de decisão de compra, onde o instrumento determina três fases em uma transação (informação, acordo e pagamento) e considera a noção de comunidade como crítica na Internet, sendo assim, uma quarta fase foi adicionada. De acordo com Gallindo (2003) , as fases são:

Fase 1 – Informação - Inicialmente os clientes coletam informações sobre os produtos e serviços e buscam diferentes fornecedores, preços e condições. Nesta primeira fase foram avaliados os seguintes critérios: interface, conteúdo, benefícios devido a informações, combinação de produtos, desempenho do sistema e benefícios de custo.

Fase 2 – Acordo - Nesta fase ocorre o contato e a negociação entre o fornecedor e o cliente, incluindo especificações sobre o produto, pagamento e entrega. Também foram avaliados os critérios de perfis de clientes, informações adicionais, customização, regras de negócio, segurança e formas de contato.

Fase 3 – Estabelecimento - Inclui entrega física e pós-venda, avaliados de acordo com os critérios de seleção (e integração de serviços), rastreamento e suporte pós-venda.

Fase 4 – Comunidade - O site deve estimular o relacionamento entre os clientes, buscando estabelecer uma comunidade de pessoas que compartilhem de interesses comuns pois isso permite que a empresa conheça melhor a necessidade de seus clientes e aumenta a confiança entre as partes.

Os critérios de avaliação foram, ainda de acordo com Gallindo (2003): bom acesso à comunidade, originalidade da informação, número adequado de membros, filtragem dos membros, possibilidade de utilizar diferentes “identidades”, privacidade, percepção de valor e mecanismo de relacionamento, sendo que o instrumento original, inicialmente, foi testado em sites de livrarias e empresas aéreas. As fases podem ser melhor visualizadas na figura 01:.

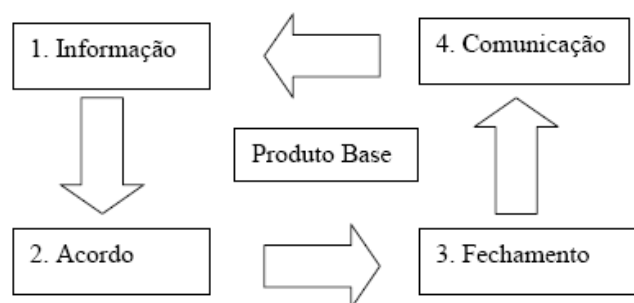


Figura 01. *Web Assessment Model* . Fonte: Gallindo (2003).

Devido a sua simplicidade e ao fato de ter sido aplicado ainda com o comércio eletrônico incipiente a época, Schubert e Dettling (2003), citam que o instrumento não é recomendado para análise em larga escala.

B) e-TAM

Desenvolvido pelo professor Hans van der Heidjen (Holanda, 2000), buscou identificar os fatores que influenciam o retorno de um visitante a um site, através da motivação intrínseca e extrínseca, conforme (Heidjen, 2000a). O estudo foi feito em parceria com um portal local (Holanda), através de uma pesquisa *online*, que contou com 887 respondentes. Foi elaborado um questionário com 16 perguntas, distribuídas em cinco áreas: utilização, facilidade de uso, utilidade, entretenimento e atratividade (design), cita Rodrigues (2004).

A figura 02 ilustra o instrumento:

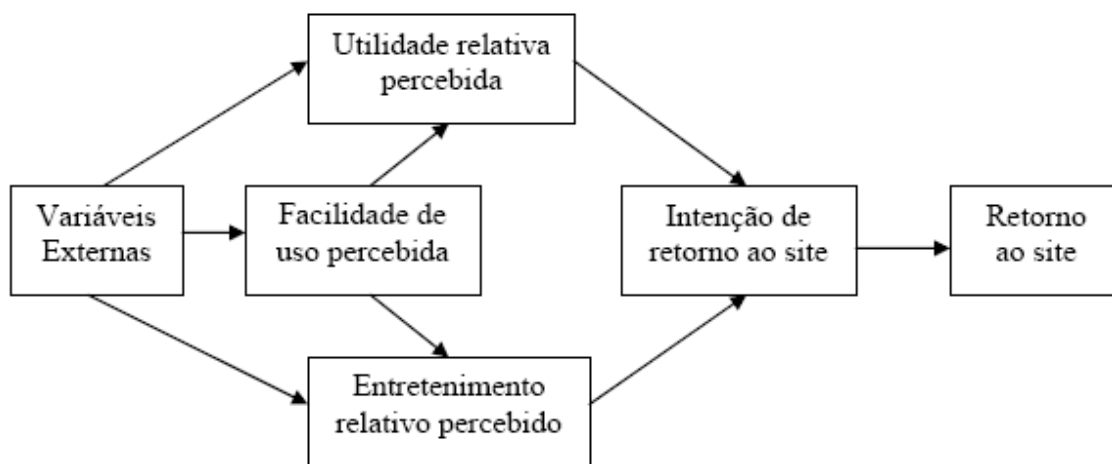


Figura 02. e-TAM. Fonte: (Heidjen, 2000b)

Ao observar a figura acima, destaca Periotto (2001), deve-se entender que:

- 1) Facilidade de uso percebida - Facilidade influencia a utilidade e o entretenimento, pois quanto mais fácil de ser utilizado, maior a utilidade e o divertimento percebido.
- 2) Utilidade relativa percebida - A utilização do conceito “relativo” se deve a característica de que em situações onde usuário deveria fazer a opção em utilizar ou não algum tipo de sistema. Isso é atenuado na Internet, pois a variedade de sites oferece uma competição real. Sendo assim, em teoria o visitante faz sua análise de forma comparativa, antes de definir sua intenção de retorno.

3) Entretenimento relativo percebido - Propõe que os visitantes avaliam o entretenimento, comparando o site com seus concorrentes.

4) Intenção de retorno ao site - Intenção explica e prevê o comportamento (retorno) do cliente.

A pesquisa busca analisar a aceitação individual e a utilização de um *website*. O valor do entretenimento percebido e atratividade percebida, assim como à inclusão do conceito “relativo” na “facilidade de uso percebida” e de “entretenimento percebido” se devem a noção de que os sites operam em um ambiente competitivo, e os visitantes julgam esses conceitos de um site, de forma comparativa, Heidjen (2000b).

Os resultados destacam três pontos: a) a influência do entretenimento é similar a da utilidade e diversão ("*enjoy*") tem alta correlação com o uso do site, b) facilidade de uso não tem influência direta sobre o uso do *web* site, mais sim indireta sobre a utilidade e c) a atratividade parece não influenciar o uso diretamente, mais sim indiretamente através do entretenimento, cita Heidjen, 2000).

As principais contribuições foram a inclusão da dimensão entretenimento e a introdução do conceito “relativo” nas dimensões utilidade e entretenimento, tece Rodrigues (2004). O autor cita ainda que o foco residia em entender os fatores que influenciam retorno ao site. A ênfase na questão “relativa” se deve a característica comparativa que os usuários utilizam nas suas avaliações (Schubert e Dettling, 2003).

Murad, Ferreira e Chavel (2005), destacam que o instrumento por focar apenas nos fatores que influenciam o retorno ao site, em muitos momentos, capta mais informações acerca de layout e usabilidade, do que informações relativas a segurança, nível de informações, dentre outras.

2.7.1.2 Teorias de percepção do cliente

A) *WebQual UK*

Criado em 2000 pelos pesquisadores Barnes e Vidgen da Universidade de *Bath*, na Inglaterra, possui como foco a busca da perspectiva do cliente na avaliação da qualidade dos sites de empresas do comércio eletrônico, pois defende que os usuários são simultaneamente fornecedores e clientes de informação e serviço, sendo por isso necessário ir além dos aspectos

técnicos e funcionalidades e considerar as necessidades dos clientes, conforme Barnes e Vidgen (2000).

O instrumento sofreu várias modificações e está na sua 4ª versão. A 1ª. versão foi utilizada na avaliação dos sites de quatro Universidades Britânicas, através de 24 questões (“qualidades”) com diferentes graus de importância e estava focado na qualidade da informação. As principais categorias encontradas após a análise de confiança, foram: facilidade de uso, experiência, informação e comunicação / integração, na visão de Barnes e Vidgen (2000). Na tabela 03 as cinco maiores médias encontradas na pesquisa (em uma escala de 1 a 5):

No.	Descrição	Importância
1	Prover acesso rápido e fácil a informação	4,54
2	Prover informação relevante	4,41
3	Oferecer informação confiável	4,43
4	Facilidade de navegação	4,35
5	Fácil de utilizar	4,35

Tabela 03. Sumário de médias – *WebQual*. Fonte: Adaptado de Barnes e Vidgen (2000)

A 2ª. versão pesquisou sites de livrarias, com foco na interação do usuário com o site (“do ponto de vista do cliente, muitas vezes a interação é o serviço prestado, ou seja, o atendimento”), citam Barnes e Vidgen (2001b).

Na 3ª. versão a análise recaiu sobre três sites de leilão. A natureza desse negócio, amplamente baseada em confiança, trouxe a necessidade de questões específicas sobre esse tema, que foram categorizadas em três áreas: qualidade do *design* (inclui facilidade de navegação, aparência atrativa e projeta senso de competência), qualidade da informação (acurácia, velocidade e informação confiável) e qualidade da interatividade (boa reputação, segurança na transação, dados pessoais seguros e entrega como prometido), na visão de Barnes e Vidgen (2001a).

Ainda segundo os autores, o ramo de leilões foi escolhido por necessitar de um alto grau de interação entre o site e a grande quantidade de usuários envolvidos na utilização. A amostra contou com 39 respostas de estudantes, coletadas através de questionário via *web*, onde as médias mais altas estavam relacionadas às questões de segurança e as mais baixas foram relacionadas a senso de comunidade e personalização.

Entre a 3ª e a 4ª versão os autores publicaram um artigo, chamado *WebQual/m*, que analisou sites de serviços *Wap* (*BBC, The Guardian e Reuters*). Foram analisados 32 questionários (com base em 12 questões principais), respondidos por estudantes. O resultado identificou seis subcategorias: informação “pesada” (precisão e aceitação), informação “leve” (facilidade de entendimento e nível de detalhe), navegação, aparência, empatia e mobilidade, citam Barnes, Liu e Vidgen (2001).

Na 4ª. versão, o instrumento foi aplicado em três livrarias britânicas e ratificou a importância da confiança nos negócios *online*. Na análise três dimensões foram utilizadas: usabilidade (substitui qualidade do site, para focar no usuário e não no *design*), qualidade da informação e qualidade da interatividade. Seguindo a mesma metodologia utilizada anteriormente, os autores fizeram uma nova pesquisa bibliográfica, seguida de um *workshop* com 13 estudantes, que gerou um questionário *online*.

As respostas encontradas estão listadas na tabela 04, onde os itens de 1 a 8 se referem à usabilidade, de 9 a 15 se referem à informação e de 16 a 22 se referem à interatividade, sendo a escala de zero (0) á cem (100) pontos percentuais, conforme Barnes e Vidgen (2002).

Descrição	Max. Score
1. Eu acho o site fácil de operar	41,74
2. Minha interação com o site é clara e compreensível	40,73
3. Eu acho o site fácil de operar	42,45
4. Eu acho o site fácil de utilizar	42,22
5. O site possui uma aparência atrativa	31,85
6. O design é apropriado para o tipo de site	33,21
7. O site transmite um senso de competência	37,42
8. O site cria uma experiência positiva para mim	32,08
9. Provê informação acurada	43,49
10. Provê informação verdadeira	39,97
11. Provê informação no momento correto	36,30
12. Provê informação relevante	40,12
13. Provê informação fácil de entender	40,44
14. Provê informação no nível certo de detalhe	39,64
15. Apresenta a informação em um formato apropriado	38,33
16. Possui boa reputação	36,88
17. Eu me sinto seguro para completar minhas informações	43,47
18. Sinto que minhas informações pessoais estão seguras	42,93

19. Cria um senso de personalização	29,79
20. Transmite um senso de comunidade	22,04
21. Torna mais fácil a comunicação com a organização	34,59
22. Sinto confiança que bons serviços serão entregues conforme prometido	43,21

Tabela 04. 4º versão -WebQual UK. Fonte: Barnes e Vidgen (2002).

Nessa 4ª versão a amostra possuía considerável experiência na área de comércio eletrônico. Para estimular as respostas foi utilizada oferta em dinheiro (para compra de livros), com isso foram obtidos 380 questionários válidos. Após análise, das três categorias iniciais, ampliou-se para cinco categorias: usabilidade (na avaliação dos clientes, se nota pequena diferença entre os sites pesquisados), design, informação (considerado o item mais relevante), confiança (item de maior diferença entre os sites, envolve fatores externos como força da marca, experiências prévias, publicidade) e empatia, citam Barnes e Vidgen (2002).

Conforme Rodrigues (2004a), as primeiras três versões foram criticadas por contar com amostras pequenas, respectivamente, 46, 54 e 39 respondentes. Isso, segundo o autor, pode explicar porque a estrutura varia nas diferentes versões.

Como critério para análise do instrumento, citam Gounaris e Dimitriades (2003), devido ao foco na interface, o mesmo deixa de analisar fatores relevantes de uma compra *online*, como por exemplo entrega do produto e formas de pagamento. Por fim, cita Gallindo (2003), o instrumento é uma tentativa de integrar o mercado e os visitantes, através do julgamento da qualidade do *website*.

B) Zhang (Modelo de Qualidade de Kano)

Criado nos EUA em 2000 pelos professores Ping Zhang e Gisela M. von Dran, inicialmente o instrumento utilizava a Teoria de Herzberg, proposta por Frederick Hertzberg e que propõe a existência de dois tipos de fatores: os motivadores (que motivam e satisfazem) e os higiênicos (que apenas evitam a insatisfação). Segundo esta teoria, somente a presença dos fatores motivadores leva a comportamentos mais positivos. Apesar das contribuições reais, um dos problemas é que a teoria não considera as diferenças individuais e reduz a importância dos fatores básicos (higiênicos), cita Dubrin (2003).

No caso dos sites, os fatores de higiene são aqueles cuja presença faz o site funcional e sua ausência causa insatisfação e os fatores de motivação são aqueles que adicionam valor e contribuem para a satisfação do usuário. O estudo empírico contou com duas fases, na primeira, inicia com um modelo de 76 características, que é refinado até atingir 44 itens (em doze categorias), ao passo que na segunda fase, 79 características são distribuídas entre higiênicas e motivacionais, Zhang e Dran (2000).

Em 2001, Zhang e Dran, se juntaram a Paul Blake e Veerapong Pipithsuksunt (professores da Universidade de *Syracuse*) e publicaram um artigo onde utilizam uma análise indutiva temática, para examinar as percepções dos usuários, sobre a importância das características de design de um site, através da identificação das cinco características mais citadas em seis setores: finanças, *e-commerce*, entretenimento, educação, governo e médico, conforme tabela 05.

Rkg	Financ.	Score	Educação	Score	Governo	Score
1	Informação atualizada	92	Fácil de navegar	107	Fácil de navegar	100
2	Acurácia da informação	81	Ferramenta de pesquisa	85	Layout claro	77
3	Múltiplas fontes de informação	76	Acurácia da informação	72	Informação atualizada	66
4	Fácil de navegar	52	Informação compreensiva	55	Ferramenta de pesquisa	64
5	Informação na hora certa	32	Layout claro	54	Acurácia da informação	62

Rkg	E-commerce	Score	Medicina	Score	Entreten.	Score
1	Segurança dos dados	121	Acurácia da informação	87	Design visual	172
2	Fácil de navegar	97	Fácil de navegar	60	Fácil de navegar	70
3	Explicações apropriadas	59	Ferramenta de pesquisa	53	Site confiável	68
4	Ferramenta de pesquisa	45	Informação atualizada	53	Multimídia	58
5	Preço interessante	44	Informação compreensiva	52	Informação atualizada	50

Tabela 05: Zhang - Relação das características mais citadas. Fonte: Zhang et al, 2001)

A análise dos resultados permitiu também a identificação e ordenação das principais famílias (ou *cluster's*), conforme tabela 06:

Var.	Família
1	Acurácia (qualidade da informação)
2	Informação completa e compreensiva
3	Atualização
4	Engajamento (emocional, pessoal)
5	Informação confiável / reputação
6	Apresentação da informação
7	Navegação (mapa)
8	Design visual
9	Relação com serviço oferecido (preço)
10	Leitura / compreensão / clareza
11	Informação relevante (direta)
12	Segurança / privacidade (confidencialidade)
13	Acessibilidade (tempo)
14	Características técnicas (várias)

Tabela 06: Zhang - Famílias encontradas. Fonte: Zhang et al (2001)

Em 2002, o instrumento foi alterado e incorporou o Modelo de Qualidade de Kano (consultor de negócios, japonês), por três razões: representa uma extensão do escopo inicial, defende que a importância dos fatores de qualidade muda com o tempo e por colocar o cliente em primeiro plano (avaliando continuamente o processo). A nova abordagem, determina que o cliente possui três níveis de expectativa: básico, performance (previsíveis) e excitação (diferenciais). Esses níveis podem variar com o tempo, ou seja, itens considerados excitação se tornam performance e posteriormente básicos, Zhang e Dran (2002).

Assim, gerou-se um questionário aplicado em 70 estudantes, avaliando o site da CNN.com. Na segunda parte do estudo, 67 estudantes avaliaram seis sites de diferentes setores, criando um *ranking* descritivo dos fatores mais importantes. Posteriormente foi utilizado o método de análise temática. Os resultados, de acordo com Zhang e Dran (2002) mostraram:

- 1) Expectativa da qualidade varia ao longo do tempo, portanto uma *checklist* estática seria ineficaz.
- 2) O modelo de qualidade de Kano pode ser utilizado para identificar a expectativa de qualidade.
- 3) Os clientes da *web* não acreditam que todos os fatores de qualidade tenham a mesma importância
- 4) Um *ranking* de fatores varia de acordo com o domínio (porém alguns fatores são sempre relevantes).

Os autores destacam que existem restrições em relação às características demográficas e defendem que o *web* site pode ser um facilitador ou uma barreira no sucesso do negócio

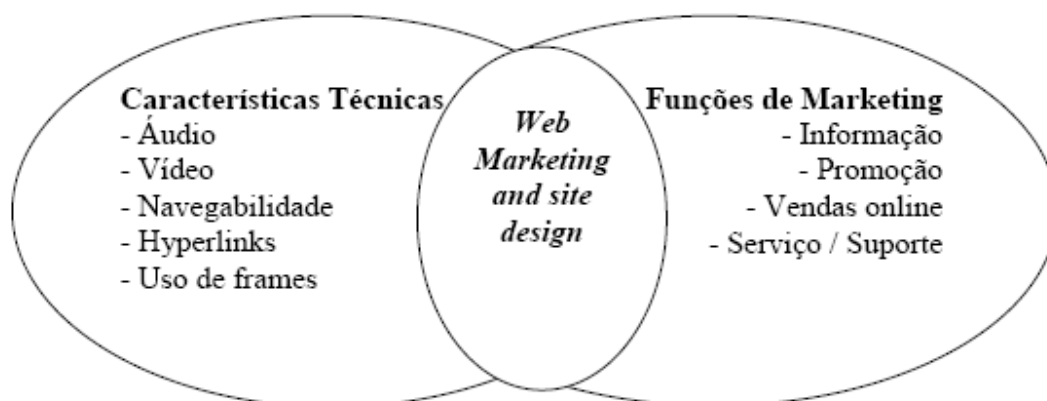
2.7.1.3 Teorias de marketing de serviço e pesquisas de varejo

Conforme citado anteriormente, o varejo pode ser definido como a união das atividades relativas à venda de produtos (ou serviços) diretamente aos clientes. Steinfield et al (2002), analisando as empresas que operam no comércio eletrônico concluiu que o atendimento eficaz, denominada por este de integração com o cliente, ocorre nos sites, fortemente, em três (3) áreas: redução de custos (promoção, distribuição, entrega), diferenciação nos serviços (pré e pós-venda) e na confiança (redução de risco, marca).

Sampaio (2005), acrescenta que a importância do ponto de venda, como grande catalisador dos negócios, sejam nas lojas físicas ou no comércio eletrônico, crescem muito por ser o local onde as vendas são possibilitadas através da presença simultânea de produto/serviço e do comprador/usuário. O ponto de venda oferece então, além da compra em si, a comunicação (informativa ou promocional), os serviços pré e pós-venda e um ponto de relacionamento.

A) *Web Marketing Model*

Em 1998 nos EUA, os professores J. W. Palmer (Universidade de *Maryland*) e D. A. Griffith (Universidade do *Hawaii*) criaram o *Web Marketing Model*, considerando que as dimensões de um site incluem funções de marketing (informações sobre o produto, promoção, vendas *on-line*, serviço e suporte), características técnicas (áudio, vídeo, navegabilidade, *hiperlinks* e uso de janelas), sendo que o instrumento, na opinião de Ferreira (2002) valoriza também o design, nível de envolvimento do cliente (com a marca e/ou produto), custo de obtenção da informação e inovação tecnológica, conforme quadro 03:



Quadro 03. *Web Marketing Model*. Fonte: Palmer e Griffith (1998)

Palmer e Griffith (1998), defendem que a Internet criou uma revolução para o marketing, porém as oportunidades de comércio na *web* ocorrem de forma diferenciada, pois as empresas que possuem produtos, cujos benefícios básicos são derivados de informação, levam vantagem. No caso de produtos tangíveis, as empresas podem utilizar a tecnologia para ganhar eficiência.

Na elaboração do *Web Marketing Model* foram selecionados aleatoriamente 250 sites, da lista das 500 maiores empresas da *U.S. Fortune*. A intenção era medir o impacto da Internet, no *status* do marketing. Através da análise de conteúdo, foi criado um método de análise sistemática e objetiva que busca capturar as características específicas de cada site, através de cinco áreas: multimídia, navegabilidade, atividades promocionais, venda / entrega e suporte ao produto.

Os autores concluíram que os produtos que exigem alto envolvimento são mais difíceis de serem vendidos *online*, pois necessitam de uma demanda pessoal (mais do que virtual), para completar a venda. Esse seria o caso de um seguro de vida, onde a complexidade inerente, exige uma transação personalizada, aumentando a necessidade de um alto nível de interatividade. Por outro lado, para muitas pessoas fazer um seguro de automóvel, é uma decisão de baixo envolvimento, basicamente relacionada ao preço, Palmer e Griffith (1998).

De forma geral Palmer (2002), cita que os resultados do instrumento mostram que o sucesso de um site no comércio eletrônico está associado diretamente a design, usabilidade e “*media richness*” (se refere à mídia, enquanto habilidade relativa de transmitir mensagens). Também destaca a importância do tempo de *download* (velocidade de acesso), navegação (organização,

layout), conteúdo (quantidade e variedade da informação sobre o produto), interatividade (customização e interatividade) e responsividade (*feedback* representa o retorno as solicitações dos clientes e FAQs – *frequently asked questions* que é a lista das perguntas mais frequentes, feitas pelos usuários).

Por fim, em relação ao Web Marketing Model, Zhang e Dran (2002), citam que o instrumento apesar de levar em conta itens importantes, conforme citado no parágrafo anterior, deixa questões como a segurança, informações acerca da política de devolução, assistência.

B) *Lohse & Spiller*

De acordo com Ferreira (2002), este instrumento inicia-se com os estudos desenvolvidos em 1997 por Gerald L. Lohse (*Wharton School*) e Peter Spiller (*McKinsey & Company, Inc.*) nos EUA, onde estes, utilizaram como base a pesquisa sobre varejo de J. D. Lindquist, que, em um artigo de 1975, fez uma compilação de 26 pesquisadores, segmentada em distintas categorias.

Assim, os autores categorizaram os componentes das lojas presentes no comércio eletrônico em quatro (4) categorias: mercadoria, serviço, promoção e conveniência ou comodidade. Arnol et. Al. (*apud* Lohse & Spiller, 1998) estendeu os atributos de conveniência para incluir uma rápida verificação e acrescentou facilidade de navegação através das lojas, sendo que desta forma foram estabelecidos os critérios para analisar o atendimento prestado ao cliente no comércio eletrônico para cinco (5) quesitos, a seguir apresentados e comentados de acordo com a pesquisa original.

1. Produto: Este item contempla informações sobre quantidade, qualidade e variedade de produtos de marca ou reputação em lojas físicas. Na pesquisa realizada foi identificado que os clientes preferem uma grande seleção de produtos. Entretanto, apenas 5% das lojas na *Internet* têm mais de 500 produtos e 62% têm menos de 50 produtos. O número de produtos em uma loja explica 17% de toda a variação de tráfego nas lojas, mas não tem efeito nas vendas. Isto significa que grandes lojas são menos efetivas que pequenas lojas na conversão de tráfego em vendas. As razões levantadas pelos autores é a de que os clientes não estão encontrando os produtos que eles estão procurando em lojas grandes. Assim como ocorre nas vendas por catálogos de papel, os clientes não podem interagir com o produto (por exemplo, tocar no tecido, experimentar roupas

para verificar o tamanho, ouvir a qualidade de som de um alto-falante, dentre outros). Os catálogos na Internet oferecem *hyperlinks* para uma informação mais intensiva dos produtos, tal como produtos recomendados (revisão de livros na www.amazon.com) e demonstrações de produtos (*download* de *softwares*).

A maioria das mercadorias nem mesmo tira vantagem de acrescentar valiosas descrições do produto. Mais de 50% das lojas avaliadas por Lohse & Spiller (1998), têm menos de três linhas de texto descrevendo cada produto. Isto pode refletir uma transferência dos catálogos de papel diretamente para a *Web* sem um redesenho do conteúdo para tirar vantagens do menor custo do uso de textos e imagens através da *Web*. Com relação às fotos, observou-se que fotos pequenas são freqüentemente pobres em qualidade e confusas, enquanto que as fotos grandes levam muito tempo para realizarem o *download*. Menos de 8% do total da área da tela continha imagens, o que é muito menos que em um típico catálogo de papel.

2. Serviço

Segundo a pesquisa de Lohse & Spiller (1998), o cliente quer uma cuidadosa, contínua e útil comunicação, através de barreiras geográficas (serviço de entregas por todo o mundo, *sites* multi-linguísticos), 24 horas por dia, 365 dias por ano. Serviço compreende suporte de vendas para as mercadorias selecionadas, resposta às perguntas mais freqüentes (FAQs) e políticas de crédito, devolução e pagamento. A maioria dos *sites* varejistas oferecem um pequeno serviço de informações. Quase um terço não oferece nenhuma informação sobre a história da empresa, políticas, ou *background*, 80% tem menos de 10 linhas sobre estas informações.

Estes itens são importantes, pois os clientes querem saber com quem estão negociando e para quem eles enviarão informações dos seus cartões de crédito, sendo isto, segundo os autores, importante para os novos entrantes no comércio eletrônico.

Ainda de acordo com a pesquisa, os clientes querem ajuda na escolha dos produtos (tamanho, cores, fabricação), informações de contato para representante de vendas, uma seção de FAQs para respostas rápidas, informações sobre segurança nas transações, políticas de devolução, pagamento e créditos, informações sobre envio de mercadoria e custos relacionados, garantias e

instruções sobre a qualidade do produto. Na avaliação feita por Lohse & Spiller (1998), 95% das lojas não possuíam *hyperlinks* entre produtos relacionados, apenas 25% tinham ajuda (*help*) para escolha de tamanhos de produtos, menos de 9% dos sites tinham seção de FAQ e 80% dos participantes do estudo tinham pelo menos um comentário negativo sobre os serviços prestados por empresas do comércio eletrônico. Empresas do comércio eletrônico que possuem uma seção de FAQ, conforme os autores, tiveram mais visitas que outras sem tal seção e lojas com uma seção de *feedback* para clientes obtiveram aumento nas vendas.

A pesquisa de Lohse & Spiller (1998), identificou também que os usuários não toleraram demoras associadas com execução de áudio, animações, gráficos e vídeos. Alguns *browsers* não suportaram o programa *Java*, som, animações e outros. Uma inundação de e-mails dos clientes pode criar um desastre no relacionamento com os mesmos, quando as empresas não os respondem prontamente. Para reduzir este impacto, muitas utilizam uma seção de FAQ.

3. Promoção

A pesquisa de Lohse & Spiller (1998), identificou que cada hora de promoção na tela de abertura do site de uma empresa do comércio eletrônico explica 4% da variação nas vendas e 1,4% na variação do tráfego nas lojas. As promoções envolvem liquidação, propaganda e vantagens que atraiam clientes. Enquanto é fácil localizar sinais de desconto nas lojas de empresas não presentes no comércio eletrônico, comentários do tipo "você nunca pega uma liquidação no comércio eletrônico", "comprar em lojas do comércio eletrônico é entediante" sugerem que as lojas do comércio eletrônico têm um longo caminho para seguir. Os autores perceberam que somente 6% dos *sites* ofereciam uma seção "Novidades" e 76% não oferecem incentivos para atrair e reter clientes.

De forma que, continuam os autores, poucas lojas do comércio eletrônico possuem *link* de incentivos entre páginas de produtos ou entre páginas de produtos diferentes. Uma exceção, o *site* da loja Spiegel (www.spiegel.com), apresenta *links* para produtos associados em outro lugar na loja. A propaganda é oferecida de diversas formas na *Web*, tais como: Anúncios do tipo *banner* - pequenos anúncios retangulares no topo ou no rodapé das páginas com um *link* para um site

destino ou produto; uso de páginas de produtos com botões de navegação (para frente e para trás) - permite ao cliente navegar de produto em produto em uma seção. Sem tais botões, o cliente não pode olhar mercadorias adjacentes a este item de promoção nem acessar informações sobre a reputação da empresa, políticas de devolução e outros.

4. Conveniência e Navegação

A pesquisa de Lohse & Spiller (1998), considerou no que tange a conveniência, o *layout* de lojas, características organizacionais e a facilidade de uso. Comentários de clientes tais como "isto não é para pessoas ignorantes em computadores", e "existem locais que eu desejo ir mas não entendo como chegar" ilustram a conveniência. As funções genéricas de *help* podem auxiliar usuários na recuperação de erros ou encontrar uma função particular na documentação. *Helps* também incluem informações sobre navegação pela loja ou uso de características de disposição do tipo a função "carrinho de compras". Somente 12% das lojas na análise de Lohse & Spiller (1998) tinham uma função de *help*.

Características de conveniência também ajudam gerenciar expectativas de clientes. Por exemplo, as vezes é difícil determinar a situação de um processo (tal como *download* de um grande arquivo de imagem). Lojas do comércio eletrônico devem incluir indicadores de situação (tal como barras de percentual já transferido, relógio de areia e outros) para evitar a perda de clientes e atrasos.

Cita-se que somente 10% dos usuários navegam além da primeira tela de informações em uma página *Web*. Páginas longas são difíceis para navegar e tomam muito tempo na carga. Para ajudar o cliente a encontrar uma informação, Nielsen *apud* Lohse & Spiller (1998), recomenda que desenhos de páginas sejam sucintos, mantenham o texto curto, ajudem no rastreamento usando linhas de cabeçalho informativas, usem sabiamente os espaços em branco e uso múltiplos níveis de cabeçalhos, textos destacados (*highlighting*) e cores de texto como marcas visuais.

Em relação a navegação, as funções de pesquisa de produtos, mapas de *sites*, índices de produtos, são as características da navegação na loja. Tais características são essenciais para as empresas presentes no comércio eletrônico, onde em sua pesquisa, Lohse & Spiller (1998), citam que

somente 4% dos *sites* tinham um índice, 6% ofereciam função de pesquisa de um produto e apenas 22% ofereciam botões para retornar a página inicial.

5. Check- Out

Como último quesito, o processo de *checkout* não deve ser longo, pois caso o seja, os clientes se recusam a seguir e vendas são perdidas, esta é a conclusão, dentro deste item da pesquisa de Lohse & Spiller (1998). Por exemplo, o processo de *checkout* é diferente para cada loja. Isto confunde o cliente. Adoções universais de padrões aliviarão esta preocupação. Além disto, clientes dão um grande número de informações repetitivas tais como nome, endereço e informações de cartões de crédito. O mais comum método de checagem (*checkout*) utilizado é a metáfora do "carrinho de compras". Como em uma real loja de departamentos, com ele é fácil desfazer uma compra durante o *checkout*. Apenas informe ao assistente que você mudou de idéia e vai querer somente as calças, mas não a camisa. Menus inconsistentes não permitem aos clientes revisarem o conteúdo do carrinho de compras de nenhuma página na loja.

Os autores citam ainda que freqüentemente não há acesso ao carrinho de compras a menos que uma compra seja feita, podendo por exemplo ser permitido simulações de preços. Ainda assim, alguns dos formulários de ordens de compra não fornecem aos clientes importantes informações tais como quando a ordem será enviada ou se um item não existe no estoque. Uma confirmação via correio eletrônico deve ser fornecida automaticamente, assim como os formulários de ordens devem indicar claramente se estão incluídos os custos de envio e manejo.

Por fim, um real assistente de vendas fornece um serviço de *checkout*, perguntando, por exemplo, se você encontrou tudo o que desejava.

Palmer (2002) cita que existem críticas ao instrumento proposto por Lohse e Spiller (1998) , especialmente em relação ao exagero dos autores no significado de suas descobertas e a utilização de algumas palavras que passam a idéia de que a análise é um experimento controlado. O autor tece ainda que alguns pontos, como processo de decisão e ou de compra, não foram suficientemente explorados. Como ponto positivo, destaca a natureza quantitativa da análise e a importância dada aos canais de feedback.

C) Vetores de Venkatraman e Hendersen

Venkatraman e Henderson (1998), sistematizam as perspectivas sobre empresas presentes no comércio eletrônico e desenvolveram um instrumento no qual o atendimento e ou interação com o cliente pode ser analisada por meio de três vetores distintos, porém, interdependentes, conforme tabela 07:

Vetores e Características	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Vetor 1 – Interação com o Cliente (Encontro Virtual)	Experiência remota de produtos e serviços	<i>Customização</i> dinâmica	Comunidades de clientes
Vetor 2- Cadeia de Suprimentos (Suprimento Virtual)	Módulos de suprimentos	Interdependência de processos	Coalizões de recursos
Vetor 3 – Incentivo ao conhecimento	Especialidade na unidade de tarefa	Propriedade Organizacional	Especialidade de comunidades profissionais

Tabela 07. Vetores. Fonte: Venkatraman e Hendersen (1998).

De acordo com Mello e Santos (2004), o primeiro vetor (Interação com o Cliente) trata das novas oportunidades para interação entre empresas do comércio eletrônico e seus clientes, onde o cliente pode experimentar a distância produtos e serviços. Em seu primeiro estágio (Experiência remota) os clientes testam produtos de catálogos e fazem suas compras sem realmente ver ou tocar nos produtos. O autor cita que este estágio evoluiu bastante nos últimos anos, podendo ser observado a mudança dos catálogos de papel para a televisão e finalmente para o comércio eletrônico. O segundo estágio, Customização Dinâmica, ainda segundo o autor, enfoca as oportunidades e desafios na dinâmica da adaptação de produtos e serviços, sendo que seus princípios são modularidade (divisão do produto em módulos interdependentes), inteligência (uso de softwares de agente inteligente) e organização (mudança de visão). O terceiro e último estágio (Comunidade de Clientes), cita Maluf (2000), é o aspecto mais interessante do atendimento/interação com o cliente. Elas revelam um poder de mudança dos fabricantes para os clientes, são aglutinadoras e também canais de disseminação de informações.

O segundo vetor (Cadeia de Suprimentos) é delineado por Gouveia (2006), como a pressuposição de interação entre empresas do comércio eletrônico, onde uma característica deste tipo de

empresas é o contrato efetivo de capacidades complementares, usando a rede de fornecedores e sub-contratantes, pois o sucesso das empresas presentes no comércio eletrônico também passa por se criar laços estreitos com seus fornecedores para criar um destino compartilhado, pois somente estes laços permitem agilidade. O primeiro estágio, módulo de suprimentos, Gouveia (2006), destaca que é a padronização de módulos ou componentes de produção, pois se constrói um produto complexo a partir de subsistemas projetados de forma independente, mas funcionando como uma cadeia. Ainda segundo o autor, o segundo estágio, interdependência de processos, relaciona-se a interdependência dos processos nas fronteiras organizacionais, onde existe uma tendência a delegação de um ou mais processos de negócios para um provedor externo que, então poderá possuir, gerenciar e administrar os processos seletivos que podem ser medidos. O terceiro estágio, coalizão de recursos, cita Maluf (2000), é a necessidade da empresa em ser parte dinâmica de uma rede de trabalho de habilidades complementares. Ela deve tornar-se não somente fonte de produtos convencionais, mas fornecedora de capacidade e relacionamento. Cada empresa está, explícita ou implicitamente, localizada em uma rede de disponibilidades em que adquire habilidades complementares.

O terceiro e último vetor, Incentivo ao conhecimento, cita Fleury (2001), refere-se às oportunidades de alavancar fontes diferentes de conhecimentos técnicos dentro ou fora das fronteiras das organizações, onde o conhecimento e técnica se tornam a criação de valores e da eficiência das empresas. Segundo Siegel (2000), uma empresa inteligente é baseada no conhecimento, onde os bens do conhecimento podem reduzir muito a intermediação da burocracia para diminuir os custos e aumentar a eficiência na execução de tarefas, e aumentar substancialmente o nível de treinamento de empregados e suas respostas aos clientes. Em seu primeiro estágio, especialidade na unidade de tarefa, de acordo com Maluf (2000), busca maximizar o desempenho na execução de tarefas no contexto do trabalho distribuído no tempo e no espaço. Tecnologias da informação e sistemas inteligentes têm sido utilizados para possibilitar a efetividade na execução de tarefas e processos, uma vez que facilitam a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento em ambientes dispersos e remotos. O segundo estágio, propriedade organizacional, afirma Cano (2004), baseia-se na ampliação e disseminação do conhecimento individual como parte da rede de conhecimentos organizacionais, aumentando a noção de que o capital intelectual obtido na empresa deve ser sistematicamente gerenciado. O

terceiro estágio, especialidade de comunidades profissionais, cita Mello e Santos (2004), tem como foco a busca por meio dos treinamentos, de conhecimentos além de suas fronteiras, onde cada vez mais é dado valor à tecnologia obtida em redes (fornecedores, clientes, parceiros, aliados, etc) e expandida a comunidade tecnológica profissional.

2.7.2 Identificação do Instrumento

Para melhor atingir o objetivo geral do presente trabalho “Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico” foram escolhidos dois instrumentos, Lohse & Spiller (1998) e Venkatraman e Hendersen (1998). Justifica-se as escolhas por três (3) fatores:

- A) Abrangência - O instrumento de Lohse & Spiller (1998), conta com quarenta e cinco (45) perguntas, segmentadas em cinco (5) seis áreas, permitindo uma análise detalhada do site, facilitando a identificação dos pontos fortes e fracos, no que tange ao atendimento, conforme Ferreira (2002). Em relação ao instrumento proposto pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998), Gouveia (2006), tece que por meio de seus três (3) vetores, permite identificar o grau de interação que pode ser entendido como nível de atendimento, que a empresa presente no comércio eletrônico presta a seus clientes.
- B) Possibilidade de aplicação – De acordo com Gallindo (2003), o instrumento de Lohse & Spiller (1998), por ter sido criado por um acadêmico (professor, Lohse) e um profissional de mercado (consultor, Spiller), permite a união do rigor acadêmico com a “visão de mercado”. Em relação à proposta de Venkatraman e Hendersen (1998), O’Brien (2003), cita que o mesmo é aplicável em empresas do comércio eletrônico de qualquer porte e ou segmento.
- C) Base Teórica /Resultados- De acordo com Gallindo (2003), o instrumento de Lohse & Spiller (1998), conta com: a) ampla pesquisa bibliográfica com foco no marketing de varejo; b) forte base teórica (compilação feita por J. D. Lindquist, unindo diversas pesquisas da área); c) metodologia cuidadosamente aplicada (sempre com amostras

significativas); d) evolução nas pesquisas (refinamentos do instrumento) e e) testes rigorosos na validação das medidas. Rodrigues (2004) e Palmer (2002), concordam ao citarem que a natureza quantitativa da análise e a importância dada aos canais de atendimento são pontos positivos do referido instrumento. No que tange à proposta dos autores Venkatraman e Hendersen (1998), Periotto (2004) cita que o mesmo apresenta relevância para o estudo do atendimento/interação no comércio eletrônico, não apenas pela pesquisa bibliográfica desenvolvida por seus autores, mas principalmente, pelo fato de seus vetores não serem estáticos e ou fechados, sendo interdependentes e complementares entre si.

Na escolha dos instrumentos para se atingir o objetivo geral do presente trabalho, optou-se dentre os apresentados, pelos mais abrangentes. Entretanto, para melhor entendimento, resgata-se as críticas em relação aos instrumentos não escolhidos.

Conforme Selz e Schubert (1998), o Web Assessment Model não tem como objetivo identificar a percepção da qualidade do serviço oferecido pelo site e como ressalta a pesquisa realizada pelo varejista eletrônico Amazon.com, os clientes do comércio eletrônico sul-americanos, talvez por questões econômicas e de segurança, preferem informações acerca do pagamento, garantia, entrega e devolução do produto da entrega.

Em relação ao e-TAM, citam Murad, Ferreira e Chavel (2005), o mesmo por focar apenas nos fatores que influenciam o retorno ao site, em muitos momentos, capta mais informações acerca de layout e usabilidade, do que informações relativas a segurança, nível de informações, dentre outras, necessidades dos clientes do comércio eletrônico sul-americanos, dentre estes, o brasileiros, foco do presente trabalho.

Já o WebQual Uk, citam Gounaris e Dimitriades (2003), devido ao foco na interface, deixa de analisar fatores relevantes de uma compra *online*, como por exemplo entrega do produto e formas de pagamento.

No que tange a Zhang (Modelo de qualidade de Cano), Dubrin (2003), cita como principal problema a não consideração das diferenças individuais e a redução dos fatores básicos (higiênicos).

Por fim, em relação ao Web Marketing Model, Zhang e Dran (2002), citam que mesmo apesar de levar em conta itens importantes, deixa questões como a segurança, informações acerca da política de devolução, assistência, considerados vitais para o sucesso do comércio eletrônico, de fora da análise.

Neste escopo, usar-se-á as perguntas propostas pelos autores Lohse & Spiller (1998), para verificação do nível de atendimento ao cliente, nas suas cinco (5) etapas (Produto, Serviços, Promoção, Conveniência/ Navegação e Check-out), cujas respostas, posteriormente, serão analisadas no instrumento de vetores proposto pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998).

Como precedentes, destacam-se os estudos desenvolvidos por Maluf (2001), ao aplicar ambos os instrumentos em um estudo de multi-casos na cidade de Belo Horizonte e Costa (2004), ao aplicar ambos em instituições bancárias brasileiras.

Tendo sido apresentados os instrumentos escolhidos para analisar o atendimento, torna-se necessário maior detalhamento acerca dos mesmos.

2.7.2.1 Lohse & Spiller (1998)

Para Lohse & Spiller (1998), a promessa do comércio eletrônico e das compras *on-line* vai depender, em grande escala, da interface e de como as pessoas interagem com o computador. Segundo os autores, um bom *site* de comércio eletrônico procura proporcionar ao cliente um ambiente que torne fácil a navegação através dos produtos até a compra. O cliente deve conseguir comprar o produto após alguns “cliques”. Turban (2004), complementa ao citar que existem *sites* que pedem seis a sete comandos para efetivar a compra, como que se ao transpor para o varejo eletrônico precisássemos ir a sete balcões diferentes, em uma comparação com o varejo não eletrônico.

Neste contexto, inúmeros autores criaram formas e ou instrumentos na tentativa de definir como os empreendimentos eletrônicos deveria operar seus negócios e atender seus clientes, conforme Gallindo (2003).

O objetivo inicial do instrumento, ainda em seu início e com apenas quatro (4) etapas, era relacionar a interface do site com o tráfego e as vendas geradas, tendo sido descobertos os atributos que os clientes consideram quando escolhem e utilizam uma loja no comércio eletrônico (informações sobre quantidade, qualidade e variedade de produtos, sobre as marcas e sobre a reputação da loja). Os autores destacam que a propaganda na *web* deve buscar capturar a atenção do cliente e que este destaca grande importância para a consistência e segurança das informações prestadas e que a possibilidade de navegar entre categorias, facilita as vendas, conforme Lohse e Spiller (1998).

As quatro (4) etapas iniciais eram mercadoria, serviço, promoção e conveniência ou comodidade, que posteriormente Arnol et. Al. (*apud* Lohse & Spiller, 1998), modificou mercadoria para produtos e estendeu os atributos de conveniência para incluir uma rápida verificação e acrescentou também a facilidade de navegação através das lojas, sendo que desta forma foram estabelecidos os critérios para analisar os atributos que analisam o atendimento prestado ao cliente no comércio eletrônico para cinco (5) quesitos: Produto, Serviços, Promoção, Conveniência/ Navegação e Check-Out.

As perguntas referentes a cada uma das etapas, conforme instrumento proposto por Lohse & Spiller (1998), são apresentadas abaixo:

A) PRODUTOS

1. Quantos produtos estão disponibilizados no *site*?
2. Que tipo de informações existe sobre o produto?
3. Quantas linhas descrevem as características do produto (dimensão, cor, etc.)?
4. Há figuras dos produtos? Qual o tamanho (em termos de % da página)?
5. Há vídeos? Demos?
6. Ou existe apenas uma listagem dos produtos, sem nenhuma informação sobre eles? Se houver apenas uma lista, listar também o número de produtos na lista.

B) SERVIÇO

1. Tem FAQ (*frequently asked questions*) ou similar?

2. Tem *links* para produtos relacionados?
3. A loja indica alguma alternativa de compra, caso não possua o produto desejado?
4. Oferece e-mail para contato?
5. Quanto tempo leva para que o e-mail seja respondido (horas, dias)?
6. O *site* traz informações sobre a segurança nas transações pela internet e sobre pagamento?
7. O *site* traz informações sobre como contatar a empresa (se houver a necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas)?
8. O *site* traz informações sobre o histórico da empresa e suas políticas principais?
9. Informações sobre a garantia dos produtos?
10. Informações sobre a qualidade dos produtos?
11. Informações sobre a política de devolução da empresa?
12. Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?
13. Qual a área de entrega dos produtos?
14. Informações sobre assistência técnica (pós-venda)?
15. O *site* auxilia na seleção de mercadorias?
16. O *site* possibilita a comunicação entre clientes?

C) PROMOÇÃO

1. O *site* tem seções “novo”?
2. Oferece algum benefício para quem compra com frequência no *site*?
3. Oferece leilão no *site*?
4. Oferece descontos?
5. Oferece amostras grátis ou brindes?
6. Oferece *upgrades*?

D) CONVENIÊNCIA E NAVEGAÇÃO

1. O *site* tem botão “ajuda”?
2. É necessário fazer *download* para utilizar os serviços?
3. O *site* tem recursos de “procura” (*search*)?
4. O *site* tem índice?
5. O *site* tem mapa de navegação em todas as páginas?
6. O *site* tem botão para retornar a página anterior e página principal em todas as telas?
7. Barra de rolagem: é necessário utilizá-la para visualizar uma página por completo?

E) CHECK-OUT

1. Qual é a metáfora utilizada? Carrinho de compras?
2. É possível retirar as compras do carrinho a qualquer momento? E retirar apenas a mercadoria desejada, e não todas as mercadorias?
3. A loja “guarda” o seu carrinho de compras? Se sim, por quanto tempo e que informações o *site* solicita para tal?
4. Fornece informações acerca da disponibilidade do produto na loja?
5. Fornece informações sobre o preço do correio, do manuseio e de eventuais taxas sobre o produto?
6. Fornece informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?

7. Fornece informação sobre quando o produto será enviado? Especifica hora?
8. O *site* pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?
9. É possível efetuar toda a compra pela internet? Se sim, que informações o site solicita? Qual a forma de pagamento? Se não, como é o procedimento para se efetuar a compra? É necessário telefonar, enviar fax, etc.?
10. O *site* guarda o cadastro do cliente para as próximas compras, ou é necessário dar todas as informações cadastrais novamente a cada compra?

Maiores explicações acerca das limitações e propriedades das perguntas, assim como do padrão desejado de respostas serão dados nos procedimentos metodológicos, próximo capítulo. De antemão cita-se que de acordo com Lohse&Spiller (1998) apud Murad (2006), para se ter um bom nível de atendimento ao cliente no comércio eletrônico, a empresa deve responder no nível máximo, oitenta por cento (80%) das perguntas propostas no instrumento.

2.7.2.2 Venkatraman e Hendersen (1998)

Destaca-se inicialmente que este instrumento de vetores proposto pelos autores teve seu início com a publicação do artigo Real Strategies for Virtual Organizing, na Sloan Management no ano de 1998. Para os autores, a empresa que faz uso do comércio eletrônico é a arquitetura do modelo de negócios do século XXI, sendo que a "arquitetura" seria a estrutura para conduzir o negócio, o facilitador, o guia, o que provê um contexto para a empresa, onde os autores rejeitaram que este tipo de empresa possua estrutura diferente (como funcional, divisional ou matriz), pois tratam o uso do comércio eletrônico como uma característica estratégica aplicável a qualquer empresa, desde as centenárias que produzem cimento, produtos químicos, automóveis tanto quanto a novas empresas no altamente mutável mercado de alta-tecnologia, Venkatraman e Henderson (1998, p.34).

Para os autores Venkatraman e Henderson (1998, p.35), as interações de uma empresa com seus clientes na era industrial ocorriam por meio de uma rede de distribuição múltipla que envolvia atacadistas, varejistas, agentes de serviço a clientes e *franchisees*. O foco predominante estava em uma eficiente distribuição de produtos de uma forma linear, dos fabricantes aos clientes. Os autores citam, ainda, que alguns clientes estão interagindo com as companhias de maneiras inovadoras, no teste de produtos em estágio de concepção, como *software* e publicidade,

enquanto outros estão recebendo *e-mails* resposta aos problemas não cobertos por seus manuais de uso, no caso de computadores, equipamento eletrônico e produtos industriais.

Neste escopo, Venkatraman e Henderson (1998, p. 35), sistematizaram as perspectivas dominantes sobre empresas que operam no mercado eletrônico, informando que a interação/atendimento ao cliente é refletida em indicadores distintos, mas interdependentes. De acordo com os autores, a harmonia entre os indicadores e uma forte plataforma das tecnologias de informação e comunicação gera um instrumento considerado adequado para o ambiente do comércio eletrônico no qual a empresa está inserida, conforme tabela 08:

Vetores e Características	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Vetor 1 – Interação com o Cliente (Encontro Virtual)	Experiência remota de produtos e serviços	<i>Customização</i> dinâmica	Comunidades de clientes
Vetor 2- Cadeia de Suprimentos (Suprimento Virtual)	Módulos de suprimentos	Interdependência de processos	Coalizões de recursos
Vetor 3 – Incentivo ao conhecimento	Especialidade na unidade de tarefa	Propriedade Organizacional	Especialidade de comunidades profissionais

Tabela 08: Vetores. Fonte: Venkatraman e Hendersen (1998).

2.7.2.2.1 Vetor 1- Interação com o cliente- (Encontro Virtual)

Conforme a visão de Mello e Santos (2004), o primeiro vetor diz respeito às oportunidades que as empresas têm em interagir com seus clientes, onde, estes, podem experimentar a distância produtos e serviços. Na experiência remota, primeiro estágio, clientes fazem teste com produtos de catálogos e realizam compras sem contato com os produtos. Os autores citam a evolução deste estágio pode ser vista pela mudança dos catálogos de papel para a televisão e finalmente para o comércio eletrônico. O segundo estágio, customização dinâmica, ainda segundo Mello e Santos (2004), enfoca as oportunidades e desafios na dinâmica da adaptação de produtos e serviços, sendo que seus princípios são modularidade (divisão do produto em módulos interdependentes), inteligência (uso de softwares de agente inteligente) e organização (mudança de visão). O terceiro e último estágio, comunidade de clientes, cita Maluf (2000), se constitui no aspecto mais interessante da interação com o cliente, pois, revelam um poder de mudança dos fabricantes para os clientes, sendo aglutinadoras e também canais de disseminação de informações. Gallindo

(2003), complementa que o primeiro vetor proposto por Venkatraman e Hendersen (1998), denominado interação com o cliente, significa o encontro virtual, representando o atendimento que a empresa do comércio eletrônico oferece a seus clientes.

A) Estágio 1- Experiência remota em produtos e serviços

Venkatraman e Hendersen (1998, p.36), citam que para se entender este estágio, deve-se examinar a empresa *Sears*, onde a introdução de catálogo de produtos constituiu-se no primeiro sucesso na criação de experiência de comércio eletrônico de produto, onde os produtos passaram de um espaço físico (*storefront*) para outro espaço físico (*paper*), sendo separados então por tempo e distância. Os autores citam que os clientes experimentaram diferentes produtos por meio de páginas de catálogo e fizeram suas compras sem realmente ver ou tocar o produto e que ao longo dos anos os catálogos se tornaram cada vez mais difundidos, as ordens de vendas pelo correio aumentaram e o marketing direto se tornou uma força importante. Entretanto, a era da informação criou o *shopping* em casa, por meio da televisão, onde os clientes passaram a experimentar virtualmente os produtos.

Da mesma forma, a concepção de remota experiência de serviço ao cliente não é nova, mais está sendo reformulada, pois Mello e Santos (2004), citam que desde os anos oitenta, supervisores de construção tem recebido por parte da *Otis Elevator's* um serviço ao cliente de qualidade superior.

Os autores citam ainda que A *GE Medical Systems* suporta laboratórios técnicos em hospitais com o uso de imagens médicas, da mesma forma que a *GE Aircraft Engines* mede a performance de suas aeronaves durante o voo.

Graeml (2001), cita que a Internet acelerou e redefiniu as possibilidades da experiência remota em produtos e serviços, como por exemplo, o monitoramento em tempo real de remessas (www.fedex.com; www.ups.com), assim como companhias aéreas estão disponibilizando tarifas especiais para seus passageiros frequentes em seus Web sites, como por exemplo, (www.usairways.com.), ultrapassando canais de tradicionais como as agências de viagem.

Como exemplo do mesmo, em território nacional, cita Gouveia (2006), a empresa Gol Linhas Aéreas oferece em seu site, a possibilidade de check-in, descontos e alterações nas datas e horas do voo, conforme www.voegol.com.br.

Ainda assim, alguns bancos virtuais estão criando vínculos de alta tecnologia com os clientes (www.wellsfargo.com/home; www.citibank.com); sendo o desafio assegurar que seus sites complementem o serviço de entrega de seus bancos, conforme explana Cano (2004). Rodrigues (2004), acrescenta nessa categoria as instituições bancárias HSBC (www.hsbc.com.br) e Itaú (www.itaubank.com.br).

O desafio para as empresas não presentes no comércio eletrônico, continua Cano (2004), é o de administrar a velocidade da mudança de estrutura física para infra-estruturas eletrônicas e competir efetivamente contra entrantes que fazem uso do comércio eletrônico. Pois, como citam Venkatraman e Henderson (1998), alguns distribuidores de *software*, como a *Egghead*, ao reavaliar suas estratégias de distribuição durante o ano de 1996, fechou mais de setenta canais de saída de seu software mais vendido e abriu sua primeira loja no comércio eletrônico. No comércio eletrônico, www.egghead.com, a empresa disponibiliza produtos para internet, produtos para negócios e jogos com suporte *on-line*. Está assim, saindo da esfera física para focar no ambiente eletrônico.

No mesmo escopo, a distribuição passiva de notícias pelo método tradicional está também sendo redefinida. Venkatraman e Henderson (1998, p.36), citam que alguns dos mais importantes jornais e revistas estão permitindo a seus leitores que folheiem seus assuntos mais recentes na Web: *Financial Times* (www.ft.com), *Computerworld* (www.computerworld.com), *Fortune* (www.pathfinder.com), *Wired* (www.wired.com), e *The Economist* (www.economist.com). Mais do que isto, complementa Gouveia (2006), quase todos estão facilitando a interação entre os editores, escritores e leitores.

Rodrigues (2004), comenta acerca da tradicional venda de livros escolares no começo de semestre, onde a mesma é delegada a um consultor educacional ou ao longo do semestre. Cita que as principais editoras de livros presentes no comércio eletrônico estão criando *links* adicionais em seus Web Sites visando conectar estudantes e professores ao longo de um curso, como por exemplo www.mhh.com; www.wiley.com; www.uol.com.

A *Kraft Interactive Kitchen* ([www. www.kraftfoods.com](http://www.kraftfoods.com)) é um exemplo de companhia de produtos ao cliente que mantém contato com estes ao prover bancos de informações sobre técnicas de cozinha, receitas prontas, etc. Sua intenção, segundo Venkatraman e Henderson (1998, p.36), é aumentar a interação com estes, propiciando um melhor atendimento. Da mesma forma, a *General Motors Company* e seu serviço *OnStar* usa o serviço tecnológico de posicionamento global por satélite, com um celular *handsfree* com viva voz, fazendo com que o motorista e seu veículo estejam conectados com a central. Através do *site* da *OnStar* (www.onstar.com), a General Motors pode fornecer informações ao motorista e fazer diagnósticos do veículo.

Venkatraman e Henderson (1998, p.37), concluem que o primeiro estágio-Experiência remota em produtos e serviços- do primeiro vetor (Interação com o cliente- Encontro Virtual , afirmando que toda empresa deveria avaliar como seus produtos e serviços podem ser experimentados pelos clientes do comércio eletrônico, pois como citam os autores, estar no comércio eletrônico é essencial, sendo, a pergunta, qual a melhor forma de usar as facilidades que este canal oferece para melhor atender e, criar vínculos superiores com seus clientes.

O primeiro estágio, conclui Rodrigues (2004), objetiva a visualização e “experimentação” de produtos e serviços de maneira remota, por meio do uso das tecnologias de comunicação e informação, onde o cliente interage, busca um correto atendimento, visando satisfazer suas necessidades.

B) Estágio 2- Customização Dinâmica

O segundo estágio do primeiro vetor de interação com o cliente, de acordo com Venkatraman e Henderson (1998, p.37), enfoca nas oportunidades e desafios da customização dinâmica de produtos e serviços. Ainda segundo os autores, os mercados estão rapidamente corroendo suas margens para o preço baseado na competição. As companhias estão agora procurando colocar suas margens na customização. Nossa visão de customização dinâmica, ainda para Venkatraman e Henderson (1998, p.37), é baseada em três princípios: modularidade, inteligência e organização.

Modularidade :

Refere-se à divisão do produto em módulos independentes, que funcionam como um todo dentro de uma arquitetura global. O exemplo clássico de um produto modular é da *IBM System/360*. O conceito foi estendido para outras indústrias como, por exemplo, em linha de montagem de carros, para organizações como a *Toyota, BMW, Mercedes-Benz, GM, Ford, e Chrysler*, que criaram as plataformas de produto que permitem o reuso modular, cita Cano (2004).

Este princípio baseia-se na criação de produtos plataforma, onde as características secundárias serão definidas pelos clientes, promovendo assim não somente custos de produção mais baixos (o produto plataforma terá uma utilização em larga escala, pois somente os acessórios irão variar), mas também uma maior satisfação do cliente. O fato de poder optar pelas especificações do seu produto, promove no cliente, internamente, uma satisfação maior, pois o produto será feito para ele, para atender às suas necessidades e anseios, estará sendo feito sob medida (*taylor made*) e deste ponto de vista, será único e personalizado, conforme Venkatraman e Hendersen (1998).

Ainda, segundo os autores, o reconhecimento desta individualidade através da identificação e diferenciação das necessidades individuais qualifica o indivíduo como um ser individual, pois o atende nas suas demandas específicas, gerando uma satisfação maior. Aspectos estes que foram negligenciados, ao longo do tempo.

Saccol (2003), cita que algumas organizações automobilísticas instaladas em território nacional, fazem uso da modularidade em seus processos produtivos, caso da VW (www.volkswagen.com.br) e Audi (www.audi.com.br).

Ainda no segmento automobilístico, Graeml (2001), cita a General Motors que foi a primeira montadora do mundo a realizar um projeto em que a fábrica é concebida priorizando o sistema de distribuição do carro, onde a planta que produz o Celta, em Gravataí, no Rio Grande do Sul, atende a pedidos realizados no comércio eletrônico, através dos quais os clientes definem a cor e os acessórios desejados em seu veículo.

Ainda assim, a modularidade também trabalha com serviços, especialmente serviços de informações intensivos. Como exemplo temos as notícias (www.cnn.com), que customizou quotas e informações. É possível ainda reusar de várias formas os módulos de notícias, como por

exemplo a construção de um serviço interativo chamado *CNN Interactive*, edição interativa do *Wall Street Journal*, conforme Venkatraman e Hendersen (1998).

Gallindo (2003), cita que no lugar de livros de ensino tradicionais, os instrutores agora juntam livros de ensino que possuam seus objetivos e estilos pedagógicos, selecionando módulos de diferentes categorias. A empresa *McGraw-Hill College Division* foi pioneira neste conceito com seu sistema *Primus*, que oferece a seus usuários a possibilidade de criarem um livro de ensino personalizado de módulos dentro do banco de dados da *Primus* e outros bancos de dados associados. Muitas outras companhias de livro oferecem configurações semelhantes. O autor cita que outras questões dos tempos atuais estão envolvidas (falta de tempo, necessidade de estar melhor informado, etc), que geram necessidades diferenciadas. A essencialidade é que a modularização atende de uma forma mais plena às necessidades atuais dos clientes.

Inteligência

A inteligência, de acordo com Venkatraman e Hendersen (1998), é operacionalizada por meio da utilização de softwares de agentes inteligentes, que rastreiam o comportamento do cliente, estabelecendo o seu perfil. De posse dos dados do perfil dos clientes, os sites podem oferecer a estes um atendimento mais personalizado, disponibilizando produtos que, provavelmente, mais vão lhe interessar.

Maluf (2001), cita que a customização dinâmica está enraizada no desenvolvimento de *software* de agente inteligente, como o *firefly* (www.firefly.com). O passaporte para o *firefly* está disponível aos usuários que prestam informações sobre o modo como surfam na rede. O *site* usa estes dados para criar informações sobre os clientes. Nesse ponto, operadores de *Web Sites* podem combinar usuários com perfis semelhantes e fazerem recomendações de seus interesses.

Pois, cita Cano (2004), os colaboradores do *site* filtrando estes processos podem fazer com que os usuários recebam em tempo real itens de um *site* que contenha catálogo de produtos, serviços ou conteúdo. O resultado são *sites* inteligentes que sabem o gosto de seus visitantes e entregam a este informações dinâmicas e personalizadas sobre produtos e serviços.

Venkatraman e Hendersen (1998) citam que modelos de colaboração aparece em *sites* personalizados como o Yahoo (www.my.yahoo.com), em local de recomendação de filme (www.filmfinders.com) e na livaria on line da Barnes and Noble's (www.barnesandnobles.com).

Gouveia (2006), enriquece a discussão ao citar como exemplo de empresa que desenvolveu bem este princípio a Amazon.com, que capta as informações que o cliente gera ao navegar no site e as armazena, utilizando-as para traçar seu perfil, possibilitando a posterior personalização no atendimento. O autor lembra que a customização dinâmica é possível desde que os sites das empresas do comércio eletrônico, suportados por agentes, façam em tempo real que cada usuário mais experiente venha a guiar outros para conteúdos e produtos relevantes. Estes ambientes incorporam seus usuários por inteiro, e não somente os avançados, devendo, realmente, cada parte do *site* estar empenhada em tentar criar perfis.

Cano (2004), complementa, ao citar que a identificação destes perfis será estabelecida através da codificação do padrão de comportamento de navegação. Desta forma, será possível desenvolver um relacionamento colaborativo e formar um banco de dados, a partir destas informações;

Organização

Em última instância, a modularidade e a inteligência serão inúteis a menos que o projeto da empresa (pelo autor denominado de organização) seja feito para entregar produtos e serviços em uma base adaptável e dinâmica. As organizações precisam mudar a maneira como olham seus processos de *marketing*, passando de uma visão de dentro para fora, para uma visão de fora para dentro, citam Venkatraman e Hendersen (1998). Os autores citam que no ramo de computadores pessoais, a *Dell* está claramente na liderança devido a sua oferta de customização dinâmica. Parte deste sucesso da *Dell*, na opinião de outras pessoas do setor, é a capacidade desta em desenvolver um modelo de gestão novo na concepção de construir seus produtos a partir de seus pedidos. Semelhantemente, o desafio para a *McGraw-Hill College Division* está em sair do livro texto modularizado e passar para um estágio de empresa que possa entregar soluções educacionais para seus clientes.

O'Brien (2003), cita como desafio da customização dinâmica a decomposição de produtos e serviços em módulos que possam ser combinados a trazer grande funcionalidade. O número de transações realizadas na internet, segundo o autor, aumentará rapidamente, assim como o comércio eletrônico se tornará mais forte, sendo assim, os módulos serão redefinidos continuamente, e mais informações serão capturadas enquanto os clientes sentem-se confortáveis em ter agentes inteligentes trabalhando para si. Com o passar do tempo, os clientes exigirão cada vez por uma maior customização em troca de suas informações pessoais.

Dentro deste vetor, tece Siegel (2000), torna-se possível a aplicação da gestão de relacionamento com o cliente ou *software* de CRM (*Customer Relationship Managemen*), desenvolvido para atender às expectativas das empresas, onde cada cliente possa ser tratado como se fosse único, pois conforme citam Gouveia e Gaio (2004), a Web é uma ferramenta poderosa para rastrear detalhes do perfil dos clientes e atender a cada um deles individualmente. Sendo assim, as empresas que operam no comércio eletrônico devem aproveitar a plataforma web, para fomentar seus lucros no comércio eletrônico.

Em resumo, a empresa interage no processo efetivando a relação com o cliente, através da distribuição dinâmica e adaptativa de produtos e serviços. Este estágio possibilita a criação de perfis de clientes pelo mapeamento de suas características e, a partir daí, endereçando recomendações ou serviços diferenciados e adequados às suas necessidades e desejos particulares.

O segundo estágio, conclui Balceiro e Figueiredo (2002), permite aos clientes indicar parâmetros para customização dinâmica de produtos e/ou serviços pelo uso de agentes inteligentes. Esta customização dinâmica caracteriza-se por uma exploração mais aprofundada da interação e ou atendimento prestado ao cliente no comércio eletrônico, exemplificado pela empresa *Amazon.com*, onde foi desenvolvido um processo interativo com os clientes através do seu reconhecimento e sugestões de aquisição.

C) Estágio 3- Comunidade de Clientes

Conforme Venkatraman e Henderson (1998, p.38), o terceiro e último estágio do primeiro vetor, tem como característica a criação de comunidades de clientes, também podendo ser chamada de comunidades virtuais, pois visa a interação destes mesmos com o intuito de atender às necessidades individuais e coletivas. Os autores citam que o aspecto mais profundo de interação é a ascensão das comunidades virtuais eletrônicas ou comunidade de clientes, onde estas sinalizam uma mudança no poder dos fabricantes para os clientes: as comunidades são o totalizador de informações e informações disseminando canais. Anteriormente, na economia industrial, clientes não podiam estar efetivamente ligados pelo tempo e espaço.

Albertin (1999), destaca que ao criar comunidades de clientes, as empresas podem estabelecer novos níveis de lealdade destes e, conseqüentemente, gerar maiores retornos econômicos. Gallindo (2003), acrescenta que estas comunidades devem suprir algumas necessidades dos clientes como a realização de transações, interação com outras pessoas com interesses comuns, satisfazer fantasias e compartilhar experiências.

Nesse contexto, Venkatraman e Henderson (1998), citam que estas comunidades poderão vir a exercer grande poder no futuro e transformar a forma de atendimento aos clientes. Como exemplo, os autores destacam o site da empresa Harley-Davidson (www.harleydavidson.com) que abriga o grupo de proprietários de Harleys, sendo elaborado para os proprietários de motos da marca compartilharem suas histórias e fotos. Esta comunidade mantém um importante vínculo com os clientes e fortalece a identidade da marca, onde, Cano (2004), complementa ao citar que o fortalecimento da identidade da marca fideliza clientes e poupa esforço de marketing.

O Citibank, destaca Maluf (2000), em parceria com a The Mining Company criou uma comunidade em seu site para que seus clientes aprendam sobre seus produtos e serviços, fazendo uso de ferramentas como e-mail, chat, assim como outras e tendo como resultados que possíveis clientes da empresa possam interagir com os atuais clientes, recebendo testemunho destes.

Periotto (2004), resgata o caso da *Intel Pentium Chip*, que para este, exemplifica o papel e poder das comunidades de clientes, mesmo quando uma empresa não vende seus produtos diretamente a eles. A comunidade de usuários teve acesso a informações sobre problemas potenciais com *chip* da *Intel Pentium* e a mesma foi obrigada a agir. A comunidade, sustentada por grupos de usuários

fez com que a *Intel* repensasse na realização de *recall* do produto, fato que veio a amenizar o problema e fazendo com que a empresa investisse nas comunidades de clientes, conforme pode ser visto em seu site (newsgroups.intel.com), que conta com a participação ativa da empresa.

Graeml (2001), cita que empresas como *Egghead Software* (www.egghead.com), *Travelocity* (www.travelocity.com), *Toyota* (owners.toyota.com/entrance.html) e *Apple* (www.apple.com/usergroups) estão formando comunidades de clientes ao redor de seus produtos e marcas. O autor destaca, ainda, que algumas comunidades formaram-se sem o envolvimento das empresas vendedoras, como, por exemplo, fotografia (www.photoshopper.com), automóveis (www.autoweb.com); utilidade da água (www.wateronline.com) e poluição do ar (www.pollutiononline.com). Estas comunidades ganharam credibilidade devido a sua falta de vínculos com os vendedores, pois geram e mantêm a confiança dos clientes, assim como coletam informações pessoais enquanto prestam serviços de valor adicionados.

Não obstante, Mello e Santos (2004), citam que, ao passo que o comércio eletrônico se torna mais difundido, as empresas que neste operam, deverão reconhecer as comunidades de clientes como parte do valor agregado total e, assim, responder apropriadamente suas estratégias.

Finalizando, Terra e Bax (2003), citam que no terceiro estágio trabalha-se a questão da sociabilidade do indivíduo, ou seja, o indivíduo como um ser que pertence a um grupo social. A formação das comunidades é muito utilizada para promover a lealdade dos clientes e adicionar valor a seus produtos e serviços, a partir das sugestões e observações destes.

2.7.2.2.2 Vetor 2- Cadeia de Suprimentos (Suprimento Virtual)

Graeml (2001), explica que o segundo vetor proposto por Venkatraman e Hendersen (1998) refere-se à configuração dos ativos, onde este se configura em um movimento contrário à integração vertical, na medida em que depende de componentes obtidos externamente, de parceiros comerciais. Ainda conforme Graeml (2001), os referidos autores acreditam que para uma empresa do comércio eletrônico ter sucesso, precisa possuir um estreito relacionamento com seus fornecedores, criando um destino compartilhado. No limite, as próprias fronteiras entre as empresas e seus parceiros de negócios se tornam difusas e pouco claras.

Este vetor, continua Graeml (2001), procura explicar o movimento de muitas empresas, no sentido de encontrar parceiros confiáveis para assumir atividades em que a empresa não se considera capaz de agregar tanto valor para o cliente, se comparada ao que pode ser acrescentado por esses parceiros. Com relação a este aspecto, Hammel e Prahalad (1995), sugerem que as empresas devem se concentrar em suas *competências centrais*, procurando no mercado (ou desenvolvendo) fornecedores especializados para as partes dos produtos ou serviços por elas oferecidos, desde que não as julguem estratégicas ou que as considerem passíveis de ser desenvolvidas com maior competência por um outro elo da sua cadeia de valor. A tecnologia da informação, cita Gallindo (2003), está impulsionando esta tendência, por facilitar a coordenação das atividades das empresas com seus parceiros, transformando a estruturação de uma cadeia de valor competente em uma grande fonte de vantagem competitiva.

No que tange ao comércio eletrônico varejista Brasileiro, Gouveia (2004), cita que a maioria das empresas procuram como parceiras as que oferecem serviços de distribuição física dos produtos, gestão de armazéns, marketing, dentre outros, focando na sua própria competência central, a gestão da marca.

A) Estágio 1- Módulo de Suprimentos

Conforme cita Cano (2004), este estágio significa a terceirização eficiente de componentes ou módulos, onde a empresa pode analisar quais dos seus ativos podem ser terceirizados, sem que haja perda de competitividade, conseguindo muitas vezes reduzir custos e ganhar agilidade.

Este tipo de mecanismo, conforme Gouveia (2004), pode ser encontrado em agências de viagem, ao customizar seus pacotes aos clientes (passagens, hotéis), assim como nas chamadas *Software Houses*, empresas especializadas nos processos de desenvolvimento de *software*. Outro exemplo, ilustra Chak (2004), são as plataformas de produtos utilizadas pelas montadoras de automóveis e produzidas por fornecedores externos.

B) Estágio 2- Interdependência de processos

Gounaris e Dimitriadis (2003), citam que o segundo estágio é a interdependência de processos, através da qual uma empresa parceira especializada funciona como extensão das operações da outra. Como exemplo deste estágio pode ser citada a parceria entre a National Semicondutores e a FedEx, em que esta última opera a logística da primeira, de uma forma tão integrada que a National utiliza os veículos da FedEx como armazenagem “ambulante” para seus estoques.

Depois da reengenharia de processos (décadas de 1980 e 1990), continua o autor, a interdependência de processos tem se configurado em uma nova tendência generalizada na gestão corporativa, pois esta diz respeito à delegação de um ou mais processos de negócio para um fornecedor externo, que passa a possuir, gerenciar e administrar o(s) processo(s) selecionado(s), com base em medidas quantificáveis.

Heidjen (2004), acrescenta ainda que o segundo estágio acontece quando processos interdependentes são executados além das fronteiras tradicionais da empresa, sendo caracterizado pela terceirização de processos, comum nas áreas de *telemarketing*, onde a empresa contratada tem acesso à informações confidenciais de seus parceiros em maior ou menor grau.

C) Estágio 3- Coalizões de Recursos

O terceiro estágio do segundo vetor é a coalizão de recursos e se refere ao compartilhamento de competências básicas por parte de várias organizações na busca do desenvolvimento de produtos e/ou serviços de qualidade superior, onde nenhuma empresa poderia desenvolver isoladamente, cita Turban (2000). Já Chak (2004), cita que no escopo deste estágio a empresa passa a fazer parte de uma dinâmica rede de capacidades complementares.

Venkatraman e Hendersen (1998), citam como exemplo deste estágio a NIKE, que reserva para si, basicamente, as ações de pesquisa e projeto de mercado, terceirizando todas as demais atividades da cadeia de valor. Mais recentemente, Gouveia (2006), colocou nesta categoria, o desenvolvimento do software Linux.

Desta forma, conclui Gallindo (2003), o segundo vetor é delineado por Gouveia (2006), como a pressuposição de interação eletrônica entre as empresas, onde estas devem buscar capacidades complementares, usando a rede de fornecedores e sub-contratantes, pois o sucesso destas empresas também passa por se criar laços estreitos com seus fornecedores para criar um destino partilhado, pois somente estes laços permitem agilidade.

2.7.2.2.3 Vetor 3- Incentivo ao conhecimento

O terceiro e último vetor, segundo Venkatraman e Henderson (1998), é a influência do conhecimento, ou seja, as possibilidades e mecanismos de potencializar o conhecimento em diversos níveis. Essa preocupação com a disseminação do conhecimento, ilustra Graeml (2001), poderá ocorrer tanto internamente, assim como, na criação de comunidades de especialistas além das fronteiras tradicionais da empresa.

A) Estágio 1- Especialidade na unidade da tarefa

O primeiro estágio, cita Rodrigues (2002), é representado por unidades de trabalho, nas quais a ferramenta de *groupware*, videoconferência e intranets facilitam a coordenação do trabalho em equipe e a troca de informações e conhecimento entre as pessoas que nela trabalham, estejam dispersas ou não. Cano (2004), complementa que os grupos de trabalho desenvolvem o hábito de trocar experiências e conhecimento entre si, buscando maximizar o desempenho na execução de tarefas no contexto de trabalho, através de mecanismos que facilitem a coordenação de times e distribuição de informação e conhecimento em ambientes dispersos.

B) Estágio 2- Propriedade organizacional

O segundo estágio, na opinião de Berry (2001), é o ativo corporativo (organização) e visa difundir conhecimentos entre as unidades organizacionais, tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito. Para o autor, por meio deste estágio, ocorre a captura do conhecimento coletivo das diversas unidades de trabalho, possibilitada pelos avanços nos sistemas de informação e comunicação com banda larga. Maluf (2000), acrescenta que neste estágio há a preocupação de disseminar não apenas o conhecimento explícito, mas também o conhecimento tácito na empresa como um todo, pois conforme cita Drucker (2000), trabalhadores

do conhecimento, são os executivos que sabem como alocar conhecimento para uso produtivo, ou seja, são capazes de valorizar o conhecimento tácito do ser humano.

Convém esclarecer ao leitor que de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), “o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”. Já o conhecimento tácito “é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros”.

C) Estágio 3- Especialidade de comunidades profissionais

O terceiro e último estágio deste vetor refere-se à transferência do conhecimento para fora das fronteiras da empresa (parceiros). Segundo Venkatraman e Henderson (1998), a possibilidade de interação serve como mecanismo principal para a coleta e legitimação de conhecimento e experiência. Para Costa (2004), este estágio se refere à utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas além das fronteiras organizacionais.

Crescentemente, citam Terra e Bax (2003), as empresas estão buscando conhecimento em redes estendidas, em que fornecedores, clientes, empresas aliadas e a comunidade profissional são as principais fontes de conhecimento. Graças às tecnologias de informação, as empresas têm se beneficiado do ambiente da internet para o aumento de sua efetividade.

Assim, o terceiro e último vetor, incentivo ao conhecimento, cita Fleury (2001), refere-se às oportunidades de alavancar fontes diferentes de conhecimentos técnicos dentro ou fora das fronteiras das organizações, onde o conhecimento e técnica se tornam a criação de valores e da eficiência das empresas, pois conforme Siegel (2000), uma empresa inteligente é baseada no conhecimento, aonde os bens do conhecimento podem reduzir muito a intermediação da burocracia para diminuir os custos e aumentar a eficiência na execução de tarefas, e aumentar substancialmente o nível de treinamento de empregados e suas respostas aos clientes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para a realização deste trabalho fez-se uso da pesquisa Qualitativa, que de acordo com Contandriopoulos (1999), faz parte do fundamento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Isto, pois, a pesquisa qualitativa, de acordo com Yin (2001), apresenta como características básicas o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Assim, a interpretação do pesquisador, em itens dos objetivos específicos, como a identificação de possíveis características das empresas varejistas do comércio eletrônico e a sugestão de ações que melhorem atendimento ao cliente, necessitam da abordagem qualitativa.

3.2 Características da pesquisa

Segundo Santos (2000), três critérios podem ser utilizados para identificar a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa: objetivos, procedimentos de coleta de dados e as fontes utilizadas na coleta de dados.

3.2.1 Caracterização da pesquisa segundo os objetivos

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa, esta é considerada exploratória e interpretativa. Exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar, citam Lakatos e Marconi (2001). A pesquisa é interpretativa porque o pesquisador além de descrever os fatos observados, emite sua interpretação sobre os mesmos, conforme Kuhn (1992).

3.2.2 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos de coleta

Yin (2001), cita que os procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações necessárias à construção do raciocínio em torno de um fato/ fenômeno/ problema.

Neste escopo, a presente pesquisa faz uso do estudo de casos múltiplos (ou coletivos), que na visão de Santos (2000, p.237), é adotado para “prover *insights* sobre um determinado assunto ou mesmo refinar uma teoria de forma mais consistente”. Ele é muitas vezes escolhido porque as provas resultantes de casos coletivos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto.

Assim, a pesquisa procura combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva. Num primeiro momento, descreve a realidade das empresas, para, em seguida, desenvolver uma apreciação acerca do assunto e/ou problema, a fim de mostrar a relevância da combinação das metodologias consideradas neste trabalho, cita Contandriopoulos (1999).

3.2.3 Caracterização da pesquisa segundo as fontes de informação

Rea e Parker (2000), citam que as fontes de informação são os lugares ou situações de onde se extraem os dados de que se precisa. De acordo com Santos (2000), os dados podem ser primários e secundários, sendo os primários obtidos a partir de informações das próprias empresas estudadas, ao passo que os secundários são aqueles já publicados, logo, disponíveis.

Os dados primários foram extraídos mediante a análise do site das empresas escolhidas e do contato por e-mail ou presencial com os responsáveis pela área de Tecnologia de Informação ou do site. Questões como a existência de vídeos, informações sob pós-venda e seleção de mercadorias puderam ser obtidas no próprio site. Entretanto, para itens como o número total de produtos foi necessário troca de correspondências eletrônicas ou visita presencial.

Os dados secundários foram obtidos por meio de diversas fontes bibliográficas, como livros, publicações, periódicos diversos e web sites, para sustentar e auxiliar raciocínios e conclusões a respeito dos fatos/fenômenos da pesquisa.

Gil (2002) complementa ao citar que a bibliografia é uma precisa fonte de informações, com dados já organizados e analisados, tendo em vista que praticamente qualquer necessidade humana já possui algo escrito a respeito, por isso afirma o autor que a bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie.

3.3 Seleção das Organizações

Conforme citado anteriormente, Kotler (2000), denomina varejo como sendo a atividade de venda para os clientes que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo. Parente (2003), complementa ao citar que varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição ao que ocorre no atacado, sendo feita direta ao cliente, sem intermediários.

Chleba (1999), acrescenta que o local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua, sites ou residência do cliente) não é importante. Da mesma forma, Churchill (2000), cita que a venda via varejo pode acontecer por meio de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática.

Desta forma, as empresas selecionadas para o estudo são, por venderem diretamente ao cliente, varejistas. Além disso, fazem uso da internet para oferecer seus produtos no comércio eletrônico, sendo assim consideradas varejistas do comércio eletrônico. Foram selecionados três supermercados (Hippo, Magia e Angeloni), um magazine (Luíza), uma loja de departamentos (Americanas) e um canal de compras (Shoptime).

A escolha dos varejistas de comércio eletrônico foi feita de acordo com a pesquisa de multicase, que conforme Lakatos e Marconi (2001), possui provas consideradas mais convincentes, sendo o estudo global mais consistente.

Sendo assim, visando abranger não apenas uma empresa e ou uma região específica, optou-se pela escolha do Supermercado Magia (dois pequenos supermercados em bairros turísticos de Florianópolis), onde buscar-se-á descobrir qual a visão de pequenos estabelecimentos de bairro em relação ao atendimento ao cliente no comércio eletrônico. A escolha do segundo supermercado, Hippo (presente com duas lojas no centro da cidade de Florianópolis) visa o fato que seu site, inaugurado em Novembro de 1998, foi o primeiro site de comércio eletrônico do varejo supermercadista em Santa Catarina, segundo na região sul do país e quarto a nível nacional.

Disto decorre a importância de se analisar o atendimento prestado ao cliente por um dos pioneiros do comércio eletrônico varejista supermercadista no Brasil.

O terceiro supermercado, Angeloni, trata-se da maior rede supermercadista do estado de Santa Catarina, estando ainda presente em outros segmentos como farmácias, combustíveis, estando composto atualmente por 19 supermercados, sendo um no estado do Paraná. Em seu site, além de oferecer ao cliente os gêneros de supermercado, efetua ainda a venda de itens de sua farmácia. A esta variável, de maior itens a serem vendidos, aliado a tratar-se de uma rede de maior tamanho e consequentemente mais recursos humanos e financeiros para investir no atendimento ao cliente do comércio eletrônico, justifica-se sua escolha. Não obstante, contrapõe as duas primeiras empresas selecionadas, que eram de atuação municipal, ao passo que a rede Angeloni possui atuação a nível estadual.

O Magazine Luiza, fundado em 1959, possui atualmente 350 lojas no Brasil, sendo cinquenta denominadas lojas virtuais, lojas físicas porém sem exposição de produtos, onde as vendas são feitas por funcionários, sendo os produtos apresentados por meio de um terminal multimídia, que contém todas as informações e fotos de vários ângulos, para que o cliente faça suas escolhas. Ressalta-se que tal prática começou a ser realizada no ano de 1992, demonstrando pioneirismo. Migrando para o comércio eletrônico, a empresa oferece atualmente cerca de 3000 produtos, sendo a única do varejo on-line a contar com uma vendedora virtual, a Tia Luiza, que facilita a compra através do atendimento online. Tais atitude pioneiras em tecnologia e atendimento, assim como investimentos em expansão, justificam a escolha da empresa.

O site Shoptime foi criado em 1997, oferecendo atualmente 2.500 produtos, entre eletrodomésticos, eletroeletrônicos, cosméticos, utilidades domésticas e aparelhos de ginástica, sendo visitado por 500 mil internautas mês e 11 milhões de page-views/mês. Vale lembrar que anteriormente a criação do website, o grupo foi o pioneiro em homeshopping da America do Sul, modalidade de vendas realizadas por meio de um canal de televisão.

As Lojas Americanas estão presentes há 77 anos no mercado nacional, sendo considerada um dos maiores varejistas. Entrou no comércio eletrônico no ano de 1999, mesmo ano que o Site Submarino, este, o líder em vendas do comércio eletrônico brasileiro. Ressalta-se que ambas as empresas uniram-se no presente ano. A postura de penetração de mercado fez com que a empresa

adquirisse também, recentemente, a operação das locadoras Blockbuster em território nacional, que aliada a sua experiência e percentagem de vendagem no comércio eletrônico varejista justifica sua escolha.

3.4 Procedimento para o estudo de caso

3.4.1 Origem do Questionário

Conforme descrito anteriormente, para se atingir o objetivo geral do presente trabalho “Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico” foram escolhidos dois instrumentos, Lohse & Spiller (1998) e Venkatraman e Hendersen (1998).

Como origem das questões, cita-se a pesquisa *Electronic Shopping: The effect of customer interface on traffic and Sales* publicada no ano de 1998, pelos autores Lohse & Spiller (1998), composto de quarenta e cinco (45) perguntas divididas em cinco (5) quesitos (Produto, Serviços, Promoção, Conveniência/ Navegação e Check-out), visando identificar o atendimento prestado pelas empresas do comércio eletrônico a seus clientes, sendo, desta forma, extraídos deste instrumento, os atributos funcionais para se analisar o atendimento prestado aos clientes de empresas varejistas do comércio eletrônico.

3.4.2 Propriedades das Questões

Destaca-se que os cinco quesitos (Produto, Serviços, Promoção, Conveniência/ Navegação e Check-out) do instrumento proposto pelos autores Lohse & Spiller (1998), são considerados os Pontos de Vista Fundamentais (PVF's). De acordo com Ensslin et alii (2001), os PVF's são os aspectos que servem de fundamento para avaliar as ações potenciais, por pelo menos um dos decisores dentro do contexto decisório, no caso, o autor deste trabalho, para analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico. Ainda, conforme Ensslin et alii (2001), os Pontos de Vista Fundamentais explicitam os valores que os decisores consideram importantes naquele contexto e, ao mesmo tempo, definem as características (propriedades) das ações que são de interesses dos decisores, sendo estes, os eixos de avaliação do problema.

Assim, como propriedades dos Pontos de Vista Fundamentais (PVF's), que no presente trabalho são as questões propostas pelo instrumento de Lohse&Spiller (1998), destacam-se, de acordo com Ensslin et alli (2001):

A) Mensurabilidade:

“O PVF permite especificar, com a menor ambigüidade possível, a performance das ações potenciais, segundo os aspectos considerados fundamentais pelos decisores”. Ensslin et alli (2001, p. 142).

B) Isolável

“O PVF permite a análise de um aspecto fundamental de forma independente com relação aos demais aspectos do conjunto”. Ensslin et alli (2001, p. 142).

C) Conciso

“O número de aspectos considerados pelo conjunto de PVF's deve ser o mínimo necessário para modelar de forma adequada, segundo a visão dos decisores, o problema”. Ensslin et alli (2001, p. 143).

3.4.3 Limitação das questões

No que tange a limitação das questões, torna-se necessário apresentar a escala que será utilizada para analisar as respostas. Conforme Ensslin *et alli* (2001, p. 208), “uma escala é um conjunto de números, ou símbolos, atribuídos a um objetivo particular que se deseja medir”. Ainda, segundo o autor, existem quatro tipos de escala: nominal, a ordinal, a de intervalos e a de razões.

O primeiro tipo classificado pelo autor, escala nominal, apresenta-se como o tipo mais simples de escala, pois classificam de forma qualitativa as diversas categorias, ou classes, que a compõe, onde essa classificação não implica em uma ordem de preferência entre as categorias. O segundo tipo, escala ordinal, é aquela em que suas categorias guardam uma ordem de preferência crescente ou decrescente entre si, sem que se quantifique o quanto um ponto da escala é de maior preferência que o outro, portanto, conseguindo-se estabelecer uma escala, porém, não sendo possível medir o quanto um ponto é preferível em relação ao que esta acima ou abaixo deste. O terceiro tipo, escala de intervalos, é aquela que além de classificar (escalas nominais), e ordenar

(escalas ordinais) as classes, também distingue a diferença de magnitude entre as categorias. O quarto e último tipo, escala de razões, são aquelas que permitem a comparação direta dos pontos que a compõe e na qual o 0 (zero) é fixo e apenas a unidade é arbitrada.

De acordo com Azevedo (2001), a escala de Likert baseia-se na premissa de que a atitude geral remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto. Ainda segundo o autor, a escala de Likert tece uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto, porém, os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Como vantagem da escala, Azevedo (2001), cita sua simplicidade de construção, além de permitir a obtenção de informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, dando-lhes mais liberdade para responderem, já que não precisam se restringir ao simples concordo/ discordo, usado por outras escalas.

Não obstante, cita-se que para a realização do presente trabalho, optou-se pelo uso de escala semelhante ao modelo de Likert, criada em homenagem ao seu criador, Rensis Likert, cujos níveis variam de 2 (dois) a 5 (cinco) graus. Isto, pois, em muitos momentos, conforme Lohse & Spiller (1998), as empresas que operam no comércio eletrônico fazem uso efetivo do benchmarking, sendo seus sites em muitos quesitos semelhantes aos da concorrência. Por isso, destacam os autores, é impossível em alguns momentos as questões terem mais de dois (2) ou três (3) padrões de respostas diferentes. Desta forma, a escala criada para cada resposta será apresentada no próximo tópico, quando da apresentação de cada pergunta.

Posteriormente, com as análises das respostas provenientes do uso deste instrumento, será possível também identificar pelo instrumento proposto por Venkatraman e Hendersen (1998), o grau de interação que as empresas do comércio eletrônico oferecem a seus clientes, o que também demonstra nível de atendimento. Isto, pois, conforme cita Venetiamer (2001), o atendimento no comércio eletrônico, depende acima de tudo, de uma correta e eficaz interação com o cliente.

Desta forma, apresentam-se as perguntas do instrumento proposto por Lohse &Spiller (1998), com o comentário acerca das respostas padrões sugeridas por estes e, por último, a escala que servirá de guia para análise das respostas. Apenas ressalta-se que quando os autores citam as palavras “comércio real” e ou comércio “presencial”, referem-se ao formato loja física, cuja possibilidade de toque, conversa, interação, dentre outros é grande, sendo estes, segundo os autores, desafios do comércio eletrônico.

A) Produtos

1. Quantos produtos estão disponibilizados no *site*?

A) 0 á 1000- Nível 1 / B) 1001 á 2000- Nível 2 / C) 2001 á 3000- Nível 3/ D) 3001 á 10000- Nível 4/ E)Acima de 10001- Nível 5.
--

Para Lohse &Spiller (1998), os clientes preferem uma grande seleção de produtos, pois acreditam que a empresa que opera no comércio eletrônico deve oferecer a mesma variedade que as empresas que operam no mundo “real”. Assim, o maior número de produtos é considerada a resposta de nível mais elevado.

2. Que tipo de informações existe sobre o produto?

A) Nenhuma informação- Nível 1 B) Completa- Nível 2.
--

De acordo com os resultados apresentados por Lohse &Spiller (1998), mais da metade das empresas que operam no comércio eletrônico apresentavam em seus sites menos de três (3) linhas de descrição dos produtos, o que demonstra pouco aproveitamento do espaço mais barato do uso de texto na Web quando comparado aos catálogos tradicionais. Desta forma, embasando-se em Fleury (2001), que também fez uso do instrumento proposto pelos autores, considera-se informações completas sobre o produto, questões como tamanho, preço, embalagem, peso e marca como o padrão de resposta mais elevado.

3. Quantas linhas descrevem as características do produto (dimensão, cor, etc.)?

A) Nenhuma - Nível 1 / B) 1 - Nível 2 / C) 2- Nível 3/ D) Até 10- Nível 4/ E)Acima de 50- Nível 5.
--

O preço reduzido e facilidade de inserção de informações na web, segundo Lohse &Spiller (1998), deveria fazer com que as empresas do comércio eletrônico fornecessem o maior número de informações possíveis acerca de seus produtos. Considerou-se, então, como critério, o maior número de linhas que informem ao cliente as características dos produtos.

4. Há figuras dos produtos? Qual o tamanho (em termos de % da página)?

A) Nenhuma - Nível 1 / B) Somente ofertas - Nível 2 / C) Sim (4%) e para todos- Nível 3/ D) Sim (5%) e para todos- Nível 4

Lohse &Spiller (1998), observaram que fotos pequenas são freqüentemente pobres em qualidade e confusas, enquanto que as fotos grandes levam muito tempo para realizarem o *download*. Menos de 8% do total da área da tela continha imagens, o que é muito menos que em um típico catálogo de papel. Desta forma, as empresas do comércio eletrônico, segundo os autores, deveriam desenvolver novas tecnologias para melhor ilustrarem seus produtos e ou serviços. Considera-se como maior nível, fotos de todos os produtos e com tamanho adequado, que permitam melhor visualização e sem dificultar a navegação.

5. Há vídeos? Demos?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Lohse &Spiller (1998), destacam que o não aproveitamento da plataforma Web para inserção de vídeos e demonstrações, um desperdício de potencial, pois o custo de inserção destes é relativamente baixo quando comparado as mídias tradicionais. Assim, a não existência destes é considerado como o nível mais baixo.

6. Ou existe apenas uma listagem dos produtos, sem nenhuma informação sobre eles? Se houver apenas uma lista, listar também o número de produtos na lista.

A) Sim -Nível 1 B) Não- Nível 2.

Para os autores Lohse&Spiller (1998), a resposta “não” nesse quesito é o ponto mais elevado, o que significa que os produtos não estão jogados em uma lista e sim, ordenados e com informações suficientes para um correto atendimento ao cliente.

B) Serviços

1) Tem FAQ (frequently asked questions) ou similar?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Para Lohse&Spiller (1998), não haver FAQ significa que o cliente perderá tempo da sua navegação em busca de dúvidas e ou respostas, que ordenadas por um FAQ otimizam o tempo da navegação. Assim, a inexistência deste é considerado o nível mais baixo de atendimento ao cliente.

2) Tem links para produtos relacionados?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Para Lohse&Spiller (1998), a inexistência de links para produtos relacionados deixa de atender corretamente o cliente e de fidelizá-lo, pois ao não encontrar o produto de sua preferência e não lhe ser oferecido outra possibilidade, este tende a não acreditar na facilidade do comércio eletrônico. Assim, a inexistência de links para produtos relacionados é o nível mais baixo de avaliação.

3) A loja indica alguma alternativa de compra, caso não possua o produto desejado?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Usa-se o mesmo critério da questão anterior, até pela correlação entre as perguntas, pois segundo os autores Lohse&Spiller (1998), a indicação de produtos é uma continuação da questão anterior.

4) Oferece e-mail para contato?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

A segurança, quesito essencial para o comércio eletrônico, de acordo com Lohse&Spiller (1998), tem dentre seus quesitos a necessidade que o cliente traz do comércio real, da tangibilidade, da loja física, sendo que as dúvidas que permeiam as compras no comércio eletrônico, como por exemplo saber com quem se está negociando, podem ser diminuídas com e-mail para contato. Considera-se então, de acordo com Lohse&Spiller (1998), que possuir e-mail é o nível mais alto de resposta. Isto, pois, estar presente no comércio eletrônico e não oferecer ao cliente e-mail para contato, torna o canal ineficaz.

5) Quanto tempo leva para o que o e-mail seja respondido (horas, dias) ?

A) 3 dias - Nível 1 / B) 2 dias- Nível 2 / C) 1 dia-Nível 3/ D) 4 horas- Nível 4
--

Decorrente da questão anterior, Lohse&Spiller (1998), destacam que quanto mais rápido for respondido o e-mail do cliente, maior a sensação de segurança que se transmitirá para este, sendo o menor tempo possível de resposta ao e-mail, o maior nível de avaliação. Pois, qual a vantagem que a empresa que opera no comércio eletrônico oferece ao cliente ao oferecer e-mail para contato, se demora a respondê-lo.

6) O site traz informações sobre a segurança nas transações pela internet e sobre pagamento?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

A segurança, de acordo com Lohse&Spiller (1998), é fundamental para o sucesso do comércio eletrônico, onde a não informação acerca do nível de segurança nas transações pela internet e sobre pagamento é considerado atendimento ineficaz, sendo considerado para fins da presente pesquisa, o nível mais baixo de avaliação.

7) O site traz informações sobre como contatar a empresa (se houver necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas)?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme dito anteriormente, a segurança, de acordo com Lohse&Spiller (1998), é fundamental para o sucesso do comércio eletrônico. Não informar ao cliente acerca de questões como devolução do produto e pessoas ligadas ao fabricante do produto também é considerado

atendimento ineficaz, sendo considerado para fins da presente pesquisa, o nível mais baixo de avaliação.

8) O site traz informações sobre o histórico da empresa e suas políticas principais?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme Lohse&Spiller (1998), o histórico da empresa é essencial para oferecer ao cliente certa segurança, para que este possa por meio deste, analisar seu critério de confiança perante a empresa. O não fornecimento deste é considerado o nível mais baixo para fins de análise.

9) Informações sobre a garantia dos produtos?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme Lohse&Spiller (1998), informações acerca da garantia, são essenciais, fatores de segurança no comércio eletrônico, para que o cliente possa por meio destas, analisar seu critério de confiança perante a empresa. O não fornecimento deste é considerado o nível mais baixo para fins de análise.

10) Informações sobre a qualidade dos produtos?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme Lohse&Spiller (1998), informações acerca da qualidade são essenciais, fator de segurança para o comércio eletrônico. Isto, pois, ao saber da qualidade do produto que deseja comprar, o cliente tem o fator “dúvida” diminuído, pois ainda resiste entre estes a necessidade do toque ao produto, sendo que no comércio eletrônico, devido a impossibilidade da tangibilidade, é essencial para dirimir a dúvida, prestar informações acerca da qualidade do produto vendido. O não fornecimento desta informação é considerado o nível mais baixo para fins de análise.

11) Informações sobre a política de devolução da empresa?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme Lohse&Spiller (1998), informar ao cliente claramente as regras acerca das condições de devolução do produto é essencial, pois a pesquisa cunhada pelos autores, mostra que um dos principais fatores de desistência e ou da não adesão ao comércio eletrônico por parte dos clientes, é exatamente não saber se irá poder devolver o produto. Assim, o não fornecimento desta informação é considerado o nível mais baixo para fins de análise.

12) Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme Lohse&Spiller (1998), a possibilidade de rastreamento da entrega torna o relacionamento mais confiável, pois transmite segurança ao cliente, outro fator de segurança. O não fornecimento deste é considerado o nível mais baixo para fins de análise.

13) Qual a área de entrega dos produtos?

A) Não Entrega- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme Lohse&Spiller (1998), a área de entrega dos produtos deve estar relacionada a abrangência de atuação da empresa do comércio eletrônico, pois não se pode comparar este quesito entre empresas de diferentes áreas de atuação, como as operam em determinado país e multinacionais. Assim, devido aos três supermercados escolhidos atuarem em âmbitos municipais, ao passo que as maiores varejistas atuarem em nível nacional, considerou-se como nível máximo para análise, a entrega em toda a abrangência de atuação da empresa.

14) Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Fornecer informações acerca de assistência é essencial para o cliente, pois este ao não encontrar esta informação, sentir-se-á receoso em negociar com a empresa do comércio eletrônico, de acordo com Lohse&Spiller (1998). Assim, o não fornecimento desta informação, é considerado para fins de análise de atendimento, o nível mais baixo.

15) O site auxilia na seleção de mercadorias?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Para Lohse&Spiller (1998), auxílio na seleção de mercadorias é fator essencial, pois permite ao mesmo tempo um melhor atendimento e maior interação com o cliente. O mesmo se configura quando o cliente busca na página pela palavra “garfo” e o site pergunta para qual área o cliente necessita do produto, que pode vir a ser um garfo para jardinagem, cozinha e ou ferramenta para conserto. Para os autores, é mais uma ferramenta de diferenciação no atendimento, que visa melhorar o serviço prestado e fidelizar o cliente. Assim, o não fornecimento desta informação, é considerado para fins de análise de atendimento, o nível mais baixo.

16) O site possibilita a comunicação entre clientes?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Comunicação entre clientes, para Lohse&Spiller (1998), significa permitir que clientes antigos interajam com novos, sendo isso, a realização de marketing a custo zero. Assim, novos clientes recebem dos antigos, dicas de usabilidade, de melhores produtos, elogios, críticas, comentando entre si erros e sugerindo melhorias. A empresa ao primeiramente oferecer tal possibilidade e num segundo plano, ao acompanhar este ambiente, adquire a custo baixo informações para medir sua eficiência e claro, melhorar o atendimento. Assim, o não fornecimento desta informação, é considerado para fins de análise de atendimento, o nível mais baixo.

C) Promoção

A etapa promoção, composta de seis (6) perguntas terá o mesmo nível de resposta esperada para todas as perguntas, abaixo apresentado.

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Entretanto, torna-se necessário explicar o porque deste padrão esperado de resposta para cada uma das perguntas.

1. O site tem seções novo?

Serve para chamar a atenção do cliente, visando fazer com que este retorne ao site com frequência para verificar as novidades.

2. Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?

Busca identificar a existência de programa de fidelidade, que estimule não apenas o retorno a página (questão anterior), mas que estas visitas transformem-se em vendas.

3. Oferece leilão no site?

Os leilões quando realizados, oferecerem novidades (questão 1) ao colocarem produtos momentaneamente abaixo do preço habitual e ao mesmo tempo podem oferecer no seu processo de ofertas pelo maior preço, vantagens para os clientes assíduos (questão 2).

4. Oferece descontos?

Os autores destacam que nas lojas ditas “reais” existe sempre a possibilidade de se barganhar com o vendedor, gerente e ou até proprietário um desconto, prazo, melhor forma de pagamento, ao passo que nas empresas do comércio eletrônico, isso tende a inexistir devido á ausência de contato físico com tais pessoas.

5. Oferece amostras grátis ou brindes?

Quando o cliente se cadastra e ou compra com frequência é oferecido alguma espécie de brinde que o faça sentir-se especial? Novamente destacado pelos autores, a ausência de contato físico para qualquer espécie de barganha dificulta o atendimento e estreitamento do relacionamento.

6. Oferece upgrades?

Ao cliente que navega no site, é oferecido atualização de softwares gratuitos (anti-spam, anti-vírus) que o transmitam segurança? Da mesma forma, é oferecida upgrade para o formato do navegador e browser utilizado pela loja?

D) Conveniência e Navegação

1. O site tem botão “ajuda”?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Lohse&Spiller (1998), citam que não existir “botão ajuda” dificulta a navegação e que além de caracterizar baixo nível de atendimento, não favorece as vendas, sendo a ausência deste, o nível mais baixo para fins de análise.

2. É necessário fazer download para utilizar os serviços?

A) Sim - Nível 1 B) Não- Nível 2.

Fazer download para utilizar os serviços do site, ou ter que baixar complementos para poder navegar pela página, é considerado pelos autores Lohse&Spiller (1998) uma dificuldade, pois tende a fazer com que o cliente procure outro site de comércio eletrônico. Assim, neste caso, a resposta sim é considerada a resposta de nível mais baixo.

3. O site tem recursos de “procura” (search)?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Lohse&Spiller (1998), tecem que a não existência de recursos de procura, tende a emaranhar o cliente no meio de centenas de ícones, páginas e sub-páginas de um site, sendo exemplo de mau atendimento, tendo em vista que, este, certamente navegará em outras bandas, provavelmente, a da empresa do comércio eletrônico concorrente, sendo a ausência de recursos de procura, o nível mais baixo para fins de análise do atendimento prestado.

4. O site tem índice?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Lohse&Spiller (1998), tecem que, assim como a ausência de recursos de procura, a não existência de índice faz com que o cliente perca-se na página. Assim, a ausência deste recurso é considerada o nível mais baixo para fins de análise do atendimento prestado.

5. O site tem mapa de navegação em todas as páginas?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

A não existência de mapa de navegação, para Lohse&Spiller (1998), é outro fator cuja ausência atrapalha a navegação, pois dificulta a ida ou retorno para seções que o cliente deseja. Sua ausência é critério mais baixo para fins de análise.

6. O site tem botão para retornar à página anterior e página principal em todas as telas?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Ainda para Lohse&Spiller (1998), a necessidade de clicar várias vezes para retornar à página (s) anterior (es) e ou à página inicial tende a fazer com que a comodidade prometida pelo comércio eletrônico não seja verdadeira, pois faz com que o cliente perca tempo, sendo a ausência destes o nível mais baixo para análise de atendimento.

7. Barra de rolagem: é necessário utilizá-la para visualizar uma página por completo?

A) Sim - Nível 1 B) Não- Nível 2.

A necessidade de usar a barra de rolagem para visualizar a página por completo é destacado pelos autores Lohse&Spiller (1998), como fator de empecilho para uma boa navegação, pois no momento que se esta dentro de uma sub-seção (eletrônicos, máquinas digitais, nome do fabricante, quantidade de mega-pixels) pode ocorrer de se ter até quatro (4) barras de rolagens em aberto. Esta necessidade então, é o nível mais baixo de atendimento ao cliente.

E) Check-Out

1. Qual é a metáfora utilizada? Carrinho de compras?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Lohse&Spiller (1998), afirmam que a metáfora do carrinho de compras é ideal para o comércio eletrônico, devido a imagem gravada na cabeça do cliente quanto ao mesmo no dito comércio “real”. Esta imagem, segundo os autores, tende a diminuir os anseios e as mudanças que o comércio eletrônico possa produzir, sendo o uso desta metáfora por parte das empresas do comércio eletrônico, considerado como o nível mais elevado de resposta.

2. É possível retirar as compras do carrinho a qualquer momento? E retirar apenas a mercadoria desejada, e não todas as mercadorias?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Da mesma forma que no dito comércio “real”, destacam Lohse&Spiller (1998), a possibilidade de retirar toda ou parte da mercadoria do carrinho traz segurança e confiança na relação, sendo a resposta sim para esta pergunta, o padrão mais alto de resposta esperada.

3. A loja “guarda” o seu carrinho de compras? Se sim, por quanto tempo e que informações o site solicita para tal.

A) Não- Nível 1 B) Sim (sem tempo limite) - Nível 2.

Para Lohse&Spiller (1998), guardar o carrinho de compras, poupa tempo na próxima vez que o cliente acessar o site para comprar, tornando o atendimento mais próximo, sendo o não cumprimento desta possibilidade o nível mais baixo de atendimento.

4. Fornece informações sobre a disponibilidade do produto na loja?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Conforme dito por Lohse&Spiller (1998), a comodidade e o ganho de tempo, são fatores diferenciais no comércio eletrônico, sendo que ao não avisar da disponibilidade do produto na loja de imediato, apenas após todo o processo de compra, torna essas vantagens ineficazes, sendo que o aviso desta é o nível mais elevado de resposta.

5. Fornece informações sobre o preço do correio, do manuseio e de eventuais taxas sobre o produto?

A) Não- Nível 1 B) Sim (preço da entrega) - Nível 2.

A informação do preço da entrega é fator essencial para Lohse&Spiller (1998), pois ao somá-lo ao preço do produto, o cliente poderá analisar se vale a pena comprá-lo neste ou em outra empresa do comércio eletrônico, ou até mesmo no dito comércio “real”. A negação desta informação se concretiza como nível mais baixo para fins de análise.

6. Fornece informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Não somente por questão de segurança, mas também por pressa para o uso, por parte do cliente, destacam Lohse&Spiller (1998), o nível mais alto para análise de atendimento ao cliente por parte de uma empresa do comércio eletrônico é quando se oferece ao mesmo o número da entrega para acompanhar o recebimento da mercadoria.

7. Fornece informações sobre quando o produto será enviado? Especifica a hora?

A) Não- Nível 1 B) Sim (pode ocorrer entrega programada)- Nível 2.

Decorrente da questão anterior, Lohse&Spiller (1998) citam que quando oferecida a possibilidade do cliente programar-se para esperar o produto, como por exemplo entrega programada, constitui-se no nível mais elevado de resposta esperada para este questionamento.

8. O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Lohse&Spiller (1998), citam que no dito comércio “real”, muitas vezes a figura do dono, gerente e ou até mesmo do vendedor, perguntando ao cliente se este encontrou tudo que procurava , é fator diferencial, eleva o nível do atendimento.Os autores citam que este é um grande desafio para o comércio eletrônico, pois esta pergunta, que parece ser simples, estreita laços e é uma

fonte importante da análise do atendimento prestado pela empresa. Sendo assim, a ausência do atendimento deste quesito no comércio eletrônico é o nível mais baixo de resposta esperada.

9. É possível efetuar toda a compra pela internet? Se sim, que informações o site solicita? Qual a forma de pagamento? Se não, como é o procedimento para se efetuar a compra? É necessário telefonar, enviar fax, etc?

A) Não- Nível 1 B) Sim (á vista no recebimento)- Nível 2 C) Sim (á vista no recebimento e pagamento no boleto ou cartão)- Nível 3

A possibilidade de poder efetuar toda a compra pela internet significa o atendimento de uma premissa do comércio eletrônico, que segundo Lohse&Spiller (1998), é a comodidade. Algumas empresas segundo os autores, necessitam que o cadastro inicial seja feito de forma presencial, o que contradiz esta premissa. Assim, a não possibilidade de efetuar toda compra pela internet é o nível mais baixo, ao passo que o pagamento em mais de uma forma e no ato do recebimento é o nível mais elevado.

10. O site guarda o cadastro do cliente para as próximas compras, ou é necessário dar todas as informações cadastrais novamente a cada compra?

A) Não- Nível 1 B) Sim - Nível 2.

Por diferentes motivos como tempo, segurança e ou vontade de pesquisar em concorrentes, em alguns momentos, o cliente interrompe suas compras no comércio eletrônico. Assim, destacam Lohse&Spiller (1998), que em sua pesquisa foi detectado que algumas empresas fazem com que seus clientes tenham que dar ou confirmar seus dados cadastrais cada vez que efetuam compras, acabando com a premissa da comodidade, citada na questão anterior. Sendo assim, citam os autores, guardar os dados é considerado o nível mais alto de resposta para esta questão.

4 ANÁLISE DO DADOS OBTIDOS

4.1 Perfil dos Respondentes

O Magazine Luíza possui em seu site um espaço destinado ao auxílio em trabalhos acadêmicos <https://www.magazineluiza.com.br/seguuro/academico>, que foi utilizado na data de 15/06/2007 para perguntar acerca da quantidade de produtos disponíveis. A resposta ocorreu em um dia demonstrando agilidade e atenção ao cliente. Ainda destaca-se que nesse espaço, existe farta documentação acerca da empresa, como histórico, política de recursos humanos, planejamento, dentre outros.

O supermercado Hippo, após telefonema, disponibilizou o endereço eletrônico (webmaster@hippo.com.br) do gerente da loja da rua Almirante Alvim e também responsável pelo site, senhor Mario Zanchet. Após primeiro contato eletrônico no dia 19/06/2007 e resposta em dois dias do e-mail, foi marcada visita para o dia 23/06/2007, na qual foram sanadas as dúvidas referentes ao site da empresa.

O supermercado Magia teve seu site visitado no dia 16/05 e tendo em vista a pouca quantidade de produtos disponíveis no mesmo e a demora de três dias para resposta do e-mail, ocorreu visita presencial ao gerente da rede, senhor Leno Varela no dia 25/05/2007.

O supermercado Angeloni teve seu site visitado no dia 22/06/2007, entretanto devido a grande quantidade de produtos disponíveis efetuou-se correspondência eletrônica à ouvidoria na mesma data, obtendo-se retorno em quatro (4) horas.

O site das Lojas Americanas foi visitado no dia 18/06/2007. Por meio do próprio site encaminhou-se e-mail á Sra. Carlota Araújo, ombudsman, no endereço ombudsman@americanas.com.br. A resposta chegou no dia 19/06/2007 contendo o total de produtos.

O Shoptime, durante visita ao site no dia 24/06/2007, efetuou-se ligação para o atendimento, que forneceu o endereço eletrônico duvidas@shoptime.com.br, que foi respondido no dia 25/06/2007 pelo Sr. Jefferson Silva.

4. 2 Análise Explicativa das respostas

De acordo com o objetivo geral do presente trabalho, analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico, apresenta-se a análise explicativa das respostas obtidas com o uso do instrumento proposto pelos autores Lohse&Spiller (1998).

A explicação sobre cada um destes, segue abaixo:

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
1. Quantos produtos estão disponibilizados no site?	6000	9	28000	30417	2500	3000
2. Que tipo de informação existe sobre os produtos?	Completa	Nenhuma	Completa	Completa	Completa	Completa

Tabela 09. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Produtos. Fonte: Autor.

Neste caso, o primeiro quesito questiona acerca do número de produtos disponíveis e, a seguir, o tipo de informações que existe sobre o mesmo. O segundo quesito não sendo atendido, vem a anular o primeiro, visto que de pouco adianta uma grande quantidade de produtos e ou até mesmo saber o nome do produto sem conhecer os detalhes que oferecem elementos para o processo decisório.

Cabe ressaltar que informação completa acerca de um produto, corresponde a informações como tamanho, preço, embalagem, peso, marca, etc.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
3. Quantas linhas descrevem as características do produto (dimensão, cor, etc.)?	2	Nenhuma	1	Até oito linhas	Variável. Alguns com mais de 50 linhas.	Variável. Alguns com mais de 50 linhas
4. Há figuras dos produtos? Qual o tamanho (em termos de % da página) ?	Somente ofertas 2%	Não	Somente ofertas 2%	Sim 4%	Sim, para todos. 5%	Sim, para todos. 5%

Tabela 10. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Produtos. Fonte: Autor.

Aqui o terceiro quesito, questiona acerca de quantas linhas descrevem o produto e o quarto sobre a existência de figuras e qual o tamanho em porcentagem na tela das mesmas.

Novamente reforça-se que quanto maior for a quantidade de informações disponíveis sobre um produto, maiores as chances de influenciar o processo decisório, haja vista que torna-se mais

difícil optar-se por um produto sem saber algumas características como cor, tamanho e sem ver foto do referido.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
5. Há vídeos? Demo?	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
6. Ou existe apenas uma listagem dos produtos, sem nenhuma informação sobre eles? Se houver apenas uma lista, listar também o número de produtos na lista.	Não	Sim. Uma lista apenas com 9 produtos	Não	Não	Não	Não

Tabela 11. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Produtos. Fonte: Autor..

O quinto quesito indaga se existe vídeos ou demos, ao passo que o sexto quesito indaga sobre a existência de apenas uma listagem. Deve-se observar que o quinto quesito quando atendido serve como um adicional, outra forma para melhor atender o cliente. Entretanto, o sexto quesito ao ser atendido, ou seja, apenas a existência de uma lista sem informações sobre os produtos, confirma o não atendimento do segundo quesito (tipo de informações), do terceiro (quantidades de linhas que descrevem os produtos), e do quarto (existência de figuras).

Passa-se agora a apresentar os dados referentes a etapa Serviços, que conforme descrito nos procedimentos metodológicos é composto de dezesseis (16) perguntas.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
1.Tem FAQ (frequently asked questions) ou similar?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
2. Tem links para produtos relacionados?	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
3. A loja indica alguma alternativa de compra, caso não possua o produto desejado?	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim

Tabela 12.Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Serviços. Fonte: Autor.

O primeiro quesito questiona acerca da existência de perguntas mais freqüentes no site, o segundo sobre links para produtos relacionados e o terceiro o de indicar alternativa de compra. Nestes casos, torna-se importante facilitar a navegação do cliente, seja ao possuir perguntas mais freqüentes, onde pode tirar dúvidas por si mesmo ou a indicação de produtos relacionados.

A indicação de alternativa de compra quando não possuir o produto desejado, é de extrema importância, pois oferece ao cliente a sensação de que ele é único, de que a empresa está trabalhando por ele, além claro, de ser uma forma de não perder uma venda ao elevar o atendimento prestado.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
4. Oferece e-mail para contato?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
5. Quanto tempo leva para o que o e-mail seja respondido (horas, dias) ?	2 dias	3 dias	4 horas	1 dia	1 dia	1 dia

Tabela 13. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Serviços. Fonte: Autor..

Neste ponto, deve-se fazer uma consideração. Pressupõe-se que toda empresa que opera no comércio eletrônico tenha um e-mail para contato, afinal não tem sentido um site na internet sem um e-mail para contato. Entretanto, o ponto fundamental não é esse, e sim o da agilidade, da capacidade da empresa em respondê-lo de forma clara, eficaz e acima de tudo, no menor tempo possível.

Pois como vários autores citados na revisão bibliográfica afirmam, a empresa do comércio eletrônico é aquela que faz uso das tecnologias digitais, assim como é aquela que tem como característica marcante a agilidade.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
6. O site traz informações sobre a segurança nas transações pela internet e sobre pagamento?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
7. O site traz informações sobre como contatar a empresa (se houver necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas)?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
8. O site traz informações sobre o histórico da empresa e suas políticas principais?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
9. Informações sobre a garantia dos produtos?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
10. Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
11. Informações sobre a política de devolução da empresa?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Tabela 14: Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Serviços. Fonte: Autor.

Cita-se que no comércio eletrônico, conforme Lohse&Spiller (1998), tem como uma de suas características a ausência do contato físico, sendo que este torna-se uma dificuldade pois entra em conflito com os hábitos de compra trazidos do dito comércio “real” e que estão arraigados no cliente.

Este está acostumado a ir presencialmente nas lojas, tocar o produto, testá-lo, conversar com o vendedor, ouvir deste sobre seu funcionamento, seu prazo de garantia, sua qualidade, ao mesmo tempo que tem a sensação de “segurança” de estar comprando de uma empresa que realmente existe, que possui sede, funcionários, etc. Este é, segundo alguns autores, o maior desafio do comércio eletrônico: passar segurança e credibilidade a seus clientes.

O sexto quesito é de extrema importância ao informar a segurança na transação com o cliente, assim como a forma de pagamento, haja vista o receio por grande parte das pessoas (clientes) em colocar seus dados na rede.

O quesito seguinte informa sobre como contatar a empresa na necessidade de devolução de um produto ou de um representante de vendas. Fator fundamental, haja vista que principalmente em produtos de maior valor agregado (eletro-eletrônicos, automóveis, etc), o medo de receber um produto defeituoso faz com que algumas pessoas prefiram comprá-los em lojas que não pertencem ao comércio eletrônico. Ainda assim, informações sobre representante de vendas, representam uma maior credibilidade ao produto que está sendo comprado, pois passa a sensação deste produto ser pertencente a uma marca presente, real, com estrutura de apoio e suporte.

O oitavo quesito trata acerca da questão do histórico da empresa e suas políticas, motivo que repassa ao cliente maior segurança, pois este possui informações da empresa que está comprando.

Os quesitos nono(garantia), décimo (qualidade) e décimo primeiro (política de devolução), complementam os anteriores no sentido de passar credibilidade ao cliente e fazê-lo optar pelo comércio eletrônico.

Observa-se que estes seis quesitos funcionam como uma espécie de chave para se conquistar a confiança do cliente, pois repassam impressões e sensações que possuem influência direta no

processo decisório, como questões de segurança, tanto quanto na disponibilização de dados na rede, confiança na empresa, assim como a certeza de saber que o produto que se compra tem qualidade, e que se caso tenha defeito, possa vir a ser trocado.

Assim, qualquer um destes itens quando não atendidos, tendem a diminuir as chances de realização de negociação com os clientes e, conseqüentemente, a oportunidade de fidelizá-los.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Mag. Luíza
12. Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
13. Qual a área de entrega dos produtos?	Cidade	Não possui	Cidade	Todo o país	Todo o país	Todo o país
14. Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
15. O site auxilia na seleção de mercadorias?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
16. O site possibilita a comunicação entre clientes	Não	Não	Não	Não	Sim	Não

Tabela 15. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Serviços. Fonte: Autor.

O décimo segundo quesito (forma de rastrear a compra ou entrega) constitui-se não somente em uma forma de fidelizar o cliente ao oferecer esta comodidade, mais também como uma forma de passar ao mesmo uma sensação de “controle” sobre o processo de entrega, de fazer com que o mesmo tenha alguma informação até a chegada do produto.O quesito sobre a área de entrega denota a capacidade e abrangência da empresa na distribuição de seus produtos.

O quesito Informações sobre assistência técnica (pós-venda) torna-se fundamental ao passar ao cliente a anteriormente citada sensação de “segurança”. Impede que o mesmo tenha a sensação de estar comprando um produto que possa vir com defeito, transmitindo-lhe confiança e credibilidade na empresa. Este quesito ao não ser atendido, tende a afetar o processo decisório e diminuir as chances de concretização de negociação, ainda mais em produtos de maior valor agregado.

O auxílio à seleção de mercadorias (décimo quinto quesito), torna-se mais uma ferramenta na busca do correto atendimento ao cliente. O último quesito, comunicação entre clientes, é de extrema importância, uma vez que esta comunicação e sua conseqüente troca de informações

entre os mesmos, pode ser de extrema importância para a empresa, que por meio desta comunicação pode ampliar seu banco de dados acerca de preferências dos mesmos, tornando possível a posterior oferta de produtos, serviços e ou soluções customizadas.

Este requisito deve ser atendido por toda empresa de comércio eletrônico que pretenda estar em sintonia com seus clientes, haja vista que se trata de fonte riquíssima de informações acerca do seu público e a um baixo custo.

Apresentam-se agora os dados referentes a etapa promoção, composto de seis (6) perguntas.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Magazine Luíza
1. O site tem seções novo ?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
2. Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
3. Oferece leilão no site?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
4. Oferece descontos?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5. Oferece amostras grátis ou brindes?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
6. Oferece upgrades?	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Tabela 16. Instrumento de Lohse & Spiller (1998)- Etapa Promoção. Fonte: Autor.

Conforme Lohse&Spiller (1998), o não atendimento desses seis (6) quesitos demonstram baixo nível de atendimento ao cliente, por não permitirem a criação de vínculo forte com o mesmo, pois não o estimula a retornar ao site e realizar novas negociações.

O primeiro quesito indaga sobre seções novo, seção que quando presente, tende a chamar a atenção do cliente, o estimulando a visitar frequentemente a página para saber acerca de novidades.

O quesito seguinte, benefício para quem compra com frequência no site é de fundamental importância, pois estabelece uma relação, um vínculo com o cliente. Ao ser agraciado com benefício o cliente tende a optar pela empresa, tornando a negociar com esta quando de uma nova necessidade de aquisição de produto ou prestação de serviço.

O não atendimento deste quesito faz com que a empresa perca a oportunidade de fazer com que o cliente sinta-se valorizado e estimulado a comprar novamente. Assim, perde a oportunidade de

saber mais sobre o mesmo, ao deixar de atendê-lo de maneira eficaz, e ainda perde um excelente meio de captura de informações que são de extrema importância.

O oferecimento de leilão, descontos, amostras grátis e *upgrades* são mais algumas formas de atender ao cliente, pois visam cativá-lo a tornar-se um cliente assíduo da empresa.

A etapa Conveniência e Navegação, apresentado a partir deste momento, é composto de sete (7) perguntas.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Magazine Luíza
1. O site tem botão “ajuda” ?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
2. É necessário fazer download para utilizar os serviços?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
3. O site tem recursos de “procura” (search)?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
4. O site tem índice?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
5. O site tem mapa de navegação em todas as páginas?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
6. O site tem botão para retornar à página anterior e página principal em todas as telas?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
7. Barra de rolagem: é necessário utilizá-la para visualizar uma página por completo?	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não

Tabela 17. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Conveniência e Navegação. Fonte: Autor.

Estes sete quesitos acima descritos possuem como objetivo medir a facilidade com que o cliente navega pelo *site* de uma empresa do comércio eletrônico. O Botão de ajuda é de fundamental importância para facilitar a navegação do cliente, visto que facilita ao mesmo encontrar o que está procurando.

O segundo quesito, necessidade de fazer *download*, quando atendido denota uma maior dificuldade de navegação pela página, visto que o cliente tende a demorar mais para poder navegar. Os outros quesitos, como recurso de procura, índice, mapa de navegação e botão para retorno, são ferramentas que facilitam a visita do cliente a página, melhoram o atendimento e conforme Gallindo (2003), aumentam as vendas.

O sétimo quesito, necessidade de uso da barra de rolagens, assim como a necessidade de fazer *download*, constitui-se em um quesito que quando atendido impele ao cliente maior dificuldade de navegação, visto que faz com que o mesmo perca mais tempo, sendo que este poderia estar sendo melhor aproveitado na busca de produtos e ou informações.

Destaca-se, agora, a apresentação dos dados referentes a etapa Checkout, composto de dez (10) questões.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Magazine Luíza
1. Qual é a metáfora utilizada? Carrinho de compras?	Sim	Não existe vendas on - line	Não	Não	Sim	Sim
2. É possível retirar as compras do carrinho a qualquer momento? E retirar apenas a mercadoria desejada, e não todas as mercadorias?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
3. A loja “guarda” o seu carrinho de compras? Se sim, por quanto tempo e que informações o site solicita para tal.	Sim.Sem tempo limite.Possuir cadastro	Não	Sim.Sem tempo limite.Possuir cadastro	Sim.Sem tempo limite.Possuir cadastro	Sim.Sem tempo limite.Possuir cadastro	Sim.Sem tempo limite.Possuir cadastro
4. Fornece informações sobre a disponibilidade do produto na loja?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
5. Fornece informações sobre o preço do correio, do manuseio e de eventuais taxas sobre o produto?	Preço da entrega	Não	Preço da entrega	Preço da entrega	Preço da entrega	Preço da entrega

Tabela 18. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Checkout. Fonte: Autor.

O primeiro quesito questiona sobre a metáfora utilizada ser carrinho de compras, considerado ideal pelos autores do instrumento, Lohse& Spiller (1998). O segundo quesito trata acerca da possibilidade de retirar as compras do referido a qualquer momento, e se somente a mercadoria desejada e não todas. Este quesito mostra a capacidade da empresa do comércio eletrônico em atender as necessidades dos clientes, assim como a de facilitar sua navegação, uma vez que permite aos mesmos parar suas compras \ qualquer momento ou motivo e, ainda oferecer a facilidade de trocar ou substituir um produto quando for da necessidade do mesmo.

O terceiro quesito, guardar o carrinho de compras, mostra a capacidade da empresa do comércio eletrônico em adaptar-se e estabelecer vínculo com os clientes, pois numa próxima vez que o mesmo retornar ao site, terá acesso novamente a sua lista de compras.

O quarto quesito, informações acerca da disponibilidade dos produtos na loja, é de suma importância, ao avisar o cliente quando da não disponibilidade do mesmo. A união deste quesito com o terceiro da etapa serviços (A loja indica alguma alternativa de compra, caso não possua o produto desejado?) constitui-se em mais uma ferramenta para facilitar a navegação e estimular o vínculo com o cliente, melhorando assim, o atendimento prestado.

O quesito seguinte (Fornece informações sobre: o preço do correio, do manuseio e de eventuais taxas sobre o produto) é de vital importância para a satisfação do cliente.

EMPRESA	Hippo	Magia	Angeloni	Americanas	Shoptime	Magazine Luíza
6. Fornece informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
7. Fornece informações sobre quando o produto será enviado? Especifica a hora?	Pode ocorrer entrega programada	Não	Pode ocorrer entrega programada	Pode ocorrer entrega programada	Pode ocorrer entrega programada	Pode ocorrer entrega programada
8. O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?	Não	Não	Não	Não	Não	Não
9. É possível efetuar toda a compra pela internet? Se sim, que informações o site solicita? Qual a forma de pagamento? Se não, como é o procedimento para se efetuar a compra? É necessário telefonar, enviar fax, etc?	Sim, possuir cadastro. À Vista no recebimento	Não	Sim,possuir cadastro. À vista no recebimento.	Sim,possuir cadastro. À vista no recebimento, boleto bancário ou cartão.	Sim,possuir cadastro. À vista no recebimento, boleto bancário ou cartão.	Sim,possuir cadastro. À vista no recebimento, boleto bancário ou cartão.
10. O site guarda o cadastro do cliente para as próximas compras, ou é necessário dar todas as informações cadastrais novamente a cada compra?	Guarda	Não	Guarda	Guarda	Guarda	Guarda

Tabela 19. Instrumento de Lohse &Spiller (1998)- Etapa Checkout.. Fonte: Autor.

O fornecimento de informações sobre o número da compra para checar o recebimento é importante à medida que fornece ao cliente mais uma garantia na transação, uma informação adicional, mais um vínculo entre o mesmo e a empresa. O não atendimento deste quesito tende a colocar o cliente em uma situação de desconforto, pois o mesmo fica sem informações de quando seu produto foi enviado e de quando chegará.

O fornecimento de informações sobre o momento do envio do produto, está relacionado ao quesito anterior, visto que pouco adianta saber o número da compra quando não se sabe o momento que o mesmo foi enviado. Devem, portanto, ser dois itens atendidos.

O oitavo quesito (o site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando), é outro fator de relevância pois mostra a preocupação com o mesmo, tendendo a gerar um vínculo mais forte. Assim, também, pode-se identificar produtos não encontrados na loja e que são da preferência do cliente, sendo novamente fonte de informações. Este quesito quando não atendido tende a fazer com que o cliente busque os produtos que não encontrou em outra empresa do comércio eletrônico.

O quesito seguinte, acerca da possibilidade de se realizar toda compra pela internet mostra a força do comércio eletrônico e reforça que o cliente ao optar por esta forma de compra está procurando por facilidade, comodidade e, acima de tudo, ser bem atendido. Vale ilustrar que algumas das primeiras tentativas de comércio eletrônico no Brasil tinham alguns inconvenientes como por exemplo quando do cadastramento do cliente, este tinha que ir presencialmente à loja apresentar documentos visando efetivar o cadastro. Ou, ainda, somente escolhia os produtos pela internet e horas depois, precisava estar presencialmente na loja para o pagamento e recebimento das mercadorias. Apesar de serem exemplos de alguns anos atrás, ainda existem empresas do comércio eletrônico que assim o fazem, vindo a complicar uma forma de comércio que tem como característica a agilidade e comodidade.

Assim, este quesito quando do seu não atendimento, tende a colocar em chances mínimas a possibilidade de sucesso no comércio eletrônico da empresa.

O último quesito, acerca do armazenamento do cadastro do cliente para a próxima compra, é fundamental, visto que pouco adianta oferecer produtos e entregá-los com qualidade, se a cada compra o cliente tiver que efetuar um novo e ou confirmar grande parte de seu cadastro. O não atendimento deste quesito tende a fazer com que o cliente venha a optar por escolher outra empresa do comércio eletrônico que seja efetiva no armazenamento do cadastro.

4.3 QUESITOS NÃO ATENDIDOS

Após a análise explicativa sobre o instrumento, passa-se a uma próxima etapa, onde será demonstrado por meio de quadros, os quesitos não atendidos por cada empresa. Este é composto por cinco grandes grupos de perguntas: Produtos, Serviços, Promoção, Conveniência e Navegação e Checkout. Alerta-se que algumas perguntas, como o nível inadequado de serviço pode ser definido pela resposta não, como, por exemplo, a inexistência de vídeos, ou pela resposta sim, como por exemplo, a necessidade de constante manuseio da barra de rolagens.

4.3.1 Hippo Supermercados

Pergunta	Resposta
Há vídeos ou demos?	Não
Tem links para produtos relacionados?	Não
O site traz informações sobre a segurança nas transações pela internet e sobre pagamento?	Não
O site traz informações sobre como contatar a empresa (se houver necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas) ?	Não
Informações sobre a garantia dos produtos?	Não
Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não
Informações sobre a política de devolução da empresa?	Não
Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?	Não
Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não
O site possibilita a comunicação entre clientes ?	Não
Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site? Se sim, descrever	Não
Oferece leilão no site?	Não
Oferece descontos?	Não
Oferece amostras grátis ou brindes?	Não
Oferece upgrades?	Não
Fornecer informações sobre: o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?	Não
Barra de rolagem: é necessário utiliza-la para visualizar uma página por completo?	Sim

Tabela 20. Itens não Atendidos. Hippo Supermercados. Fonte: Autor.

Observa-se que do total de quarenta e cinco (45) itens, o Hippo Supermercados não atendeu de forma adequada um total de dezessete (17), correspondente a 37,77 % , ou seja, atingindo um nível de atendimento aos quesitos de 62,22%, o que demonstra um fraco atendimento ao cliente.

Possui deficiências nos quesitos que tendem a passar maior confiança ao cliente como segurança nas transações on-line, garantia dos produtos, qualidade dos mesmos, política de devoluções e assistência técnica (pós-venda). Ainda assim, não oferece formas para rastrear o pedido e ou o número da compra para checar o recebimento.

Outras formas de prestar um bom atendimento e também de coletar informações dos clientes, como os quesitos descontos para quem compra com frequência no site, leilão e amostras grátis são ignorados. Outro ponto importante não atendido é a ausência de comunicação entre os clientes.

4.3.2 Magia Supermercados

Pergunta	Resposta
Que tipo de informação existe sobre os produtos?	Nenhuma
Quantas linhas descrevem as características do produto (dimensão, cor, etc.)?	Nenhuma
Quantas linhas descrevem as características do produto (dimensão, cor, etc.)?	Nenhuma
Há figuras dos produtos?	Não
Qual o tamanho (em termos de % da página) ?	Não
Há vídeos? Demo?	Não
Ou existe apenas uma listagem dos produtos, sem nenhuma informação sobre eles? Se houver apenas uma lista, listar também o número de produtos na lista	Sim. Uma lista apenas com 9 produtos
Tem FAQ (frequently asked questions) ou similar?	Não
Tem links para produtos relacionados?	Não
A loja indica alguma alternativa de compra, caso não possua o produto desejado?	Não
O site traz informações sobre a segurança nas transações pela internet e sobre pagamento?	Não
O site traz informações sobre como contatar a empresa (se houver necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas) ?	Não
O site traz informações sobre como contatar a empresa (se houver necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas) ?	Não
O site traz informações sobre o histórico da empresa e suas políticas principais?	Não
Informações sobre a garantia dos produtos?	Não

Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não
Informações sobre a política de devolução da empresa?	Não
Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?	Não
Qual a área de entrega dos produtos?	Não possui
Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não
O site auxilia na seleção de mercadorias?	Não
O site possibilita a comunicação entre clientes ?	Não
O site tem seções novo ?	Não
Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?	Não
Oferece leilão no site?	Não
Oferece descontos?	Não
Oferece amostras grátis ou brindes?	Não
Oferece upgrades?	Não
O site tem botão “ajuda” ?	Não
O site tem recursos de “ procura” (search)? Se sim, descrever.	Não
O site tem índice?	Não
O site tem mapa de navegação em todas as páginas?	Não
O site tem botão para retornar á página anterior e página principal em todas as telas?	Não
Qual é a metáfora utilizada? Carrinho de compras?	Não
É possível retirar as compras do carrinho a qualquer momento? E retirar apenas a mercadoria desejada, e não todas as mercadorias?	Não
A loja “guarda” o seu carrinho de compras? Se sim, por quanto tempo e que informações o site solicita para tal.	Não
Fornece informações sobre a disponibilidade do produto na loja?	Não
Fornece informações sobre o preço do correio, do manuseio e de eventuais taxas sobre o produto?	Não
Fornece informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?	Não
Fornece informações sobre quando o produto será enviado? Especifica a hora?	Não
O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?	Não
É possível efetuar toda a compra pela internet? Se sim, que informações o site solicita? Qual a forma de pagamento? Se não, como é o procedimento para se efetuar a compra? É necessário telefonar, enviar fax, etc?	Não
O site guarda o cadastro do cliente para as próximas compras, ou é necessário dar todas as informações cadastrais novamente a cada compra?	Não

Tabela 21. Itens não Atendidos. Magia Supermercados. Fonte: Autor.

Observa-se que do total de quarenta e cinco (45) itens, o Magia Supermercados não atendeu de forma adequada um total de quarenta e dois (42) itens, correspondente a 93,33 % , ou seja, atingindo um nível de atendimento aos quesitos de 6,67, demonstrando a inexistência de

preocupação por parte da empresa em usar as vantagens do comércio eletrônico como estratégia empresarial. Cita-se que esta atingiu a pior avaliação dentre as empresas estudadas.

Trata-se, portanto, de uma empresa de comércio eletrônico distante de estar em condições de praticar um bom atendimento ao cliente, pois deixou de atender todos os itens relacionados a questões que fidelizam, transmitem segurança e credibilidade.

4.3.3 Angeloni

Pergunta	Resposta
Há vídeos? Demo?	Não
O site traz informações sobre a segurança nas transações pela internet e sobre pagamento?	Não
O site traz informações sobre como contatar a empresa (se houver necessidade de devolver o produto ou no caso de um representante de vendas) ?	Não
Informações sobre a garantia dos produtos?	Não
Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não
Informações sobre a política de devolução da empresa?	Não
Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?	Não
Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não
O site possibilita a comunicação entre clientes?	Não
O site tem seções novo ?	Não
Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?	Não
Oferece leilão no site?	Não
Oferece descontos?	Não
Oferece amostras grátis ou brindes?	Não
Oferece upgrades?	Não
Qual é a metáfora utilizada? Carrinho de compras?	Não
Fornecer informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?	Não
O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?	Não

Tabela 22. Itens não Atendidos. Angeloni. Fonte: Autor.

Observa-se que do total de quarenta e cinco (45) itens, o Angeloni não atendeu de forma adequada um total de dezoito (18) itens, correspondente a 40,00 % , ou seja, atingindo um nível de atendimento aos quesitos de 60%.

Falhou essencialmente em questões de repassar segurança ao cliente quando do processo decisório como em itens de segurança nas transações eletrônicas, devolução, qualidade e garantia dos produtos. Como destaque é o único a possuir *link* para produtos relacionados. Entretanto, não oferece ainda possibilidades para rastrear o pedido ou sobre o número da compra para recebimento da mercadoria, assim como não promove a fidelização de clientes em questões como benefício para quem compra no site, leilão ou amostras grátis.

Pontos importantes para descobrir necessidades, opiniões e informações dos clientes como “se o *site*” pergunta se o cliente encontrou tudo que precisava e a “possibilidade de comunicação entre os mesmos” são ignorados.

4.3.4 Lojas Americanas

Pergunta	Resposta
Há vídeos? Demo?	Não
Tem links para produtos relacionados?	Não
A loja indica alguma alternativa de compra, caso não possua o produto desejado?	Não
Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não
Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não
O site possibilita a comunicação entre clientes ?	Não
O site tem seções novo ?	Não
Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?	Não
Oferece leilão no site?	Não
Oferece descontos?	Não
Oferece amostras grátis ou brindes?	Não
Oferece upgrades?	Não
Barra de rolagem: é necessário utiliza-la para visualizar uma página por completo?	Sim
Qual é a metáfora utilizada? Carrinho de compras?	Não
Fornece informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?	Não
O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?	Não

Tabela 23. Itens não Atendidos. Lojas Americanas. Fonte: Autor.

Cita-se que dentre quarenta e cinco (45) itens, as Lojas Americanas não atendeu de forma adequada um total de dezesseis (16) itens, correspondente a 35,55 % , ou seja, atingindo um nível de atendimento aos quesitos de 64,44%.

Tendo o índice de itens atendidos em torno de sessenta e cinco por cento (64,44 %), apresentou a terceira melhor avaliação dentre as empresas estudadas. Entretanto, a ausência de *links* para

produtos relacionados e a alternativa de compra não são atendidos, talvez faça com que o cliente que procure por um produto ou marca específica, acabe deixando de realizar sua compra e acima de tudo, a empresa deixa de prestar um bom atendimento e satisfazê-lo, perdendo assim uma oportunidade de torná-lo fiel.

Opções de promoção como descontos, benefícios para frequência no site não são atendidos, deixando novamente de atender as expectativas do cliente. Ainda, não pergunta se o cliente encontrou tudo no *site*, deixando assim de capturar informações importantes sobre os hábitos de compra do mesmo.

Como pontos positivos, oferece a possibilidade de rastreamento do pedido e sua entrega, informações sobre a garantia, e formas de contatar a empresa em caso de necessidade de devolução do produto.

4.3.5 Shoptime

Pergunta	Resposta
Há vídeos? Demo?	Não
Tem links para produtos relacionados?	Não
Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não
Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não
O site tem seções novo ?	Não
Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?	Não
Oferece leilão no site?	Não
Oferece descontos?	Não
Oferece amostras grátis ou brindes?	Não
Oferece upgrades?	Não
O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?	Não

Tabela 24. Itens não Atendidos. Shoptime. Fonte: Autor.

Cita-se que dentre quarenta e cinco (45) itens, o Shoptime não atendeu de forma adequada um total de onze (11) itens, correspondente a 24,40 % , ou seja, atingindo um nível de atendimento aos quesitos de 75,55%.

Destaca-se que a empresa obteve o melhor índice de itens atendidos, num total de aproximadamente setenta e seis por cento (75,55 %). Dentre os itens não atendidos cita-se a

ausência de informações importantes como qualidade dos produtos, assistência técnica e a ausência de links para produtos relacionados.

Destacam-se pontos positivos atendidos como a indicação de alternativa de compra, assim como segurança nas transações on-line, sendo a única a permitir comunicação entre clientes e prestação de informações caso haja necessidade de devolver o produto

4.3.6 Magazine Luíza

Pergunta	Resposta
Tem links para produtos relacionados?	Não
Informações sobre a qualidade dos produtos?	Não
Existe algum sistema ou forma de rastrear o pedido e sua entrega?	Não
Informações sobre assistência técnica (pós- venda)?	Não
O site possibilita a comunicação entre clientes ?	Não
O site tem seções novo ?	Não
Oferece algum benefício para quem compra com frequência no site?	Não
Oferece leilão no site?	Não
Oferece descontos?	Não
Oferece amostras grátis ou brindes?	Não
Oferece upgrades?	Não
Fornecer informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria?	Não
O site pergunta se o cliente encontrou tudo que estava procurando na loja?	Não

Tabela 25. Itens não Atendidos. Magazine Luíza. Fonte: Autor.

Cita-se que dentre quarenta e cinco (45) itens, a empresa não atendeu de forma adequada um total de treze (13) itens, correspondente a 28,88 % , ou seja, atingindo um nível de atendimento aos quesitos de 71,11%.

A empresa falha em não informar sobre qualidade dos produtos e assistência técnica. Ainda assim não oferece benefícios aos clientes usuais, em questões como amostras grátis, descontos e ou benefícios. Como destaque positivo, cita-se ser o único *site* que disponibiliza vídeos ou demo para seus clientes.

Neste momento, cabe resgatar que para atingir-se o objetivo geral do presente trabalho “analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico” foram escolhidos dois instrumentos, Lohse & Spiller (1998) e Venkatraman e Hendersen (1998). Assim:

4.4 Conclusão da análise do nível de atendimento frente ao instrumento de Lohse & Spiller (1998)

4.4.1 Produtos

Apesar de grande parte das empresas estudadas terem um razoável número de produtos disponibilizados, com um bom nível de informações sobre os mesmos, quase a totalidade destas não possui vídeos ou demos destes produtos, fato importante a medida que ao demonstrar o produto em vídeo poderia se amenizar o efeito cultural que permanece arraigado no processo decisório que é a necessidade da presença física do produto, tocar, sentir.

Dentre as empresas estudadas, destaca-se o Shoptime, que fornece aos clientes informações completas sobre seus produtos, alguns deles com mais de cinquenta linhas e fotos para todos, entretanto não disponibiliza vídeos ou demos.

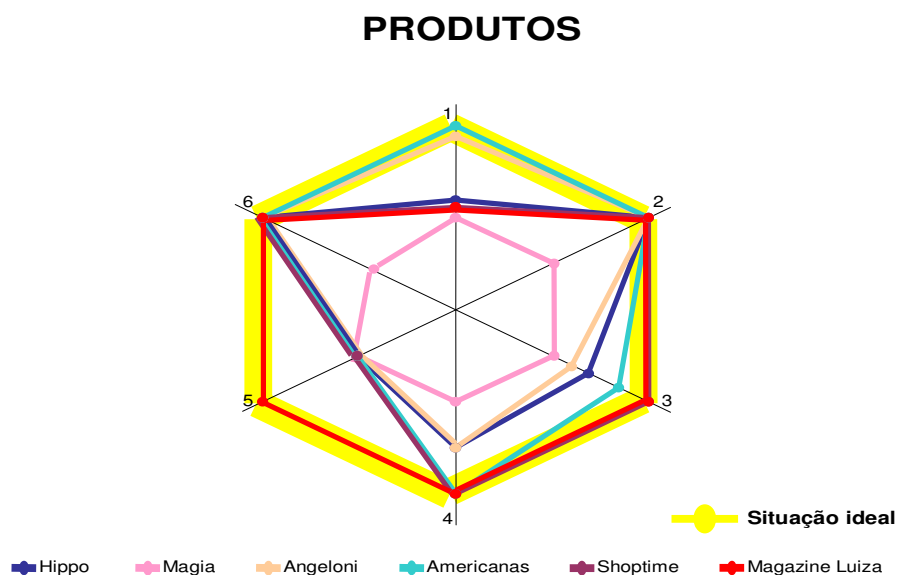


FIGURA 03. Resultados instrumento Lohse&Spiller- Etapa produtos. Fonte: Autor.

4.4.2 Serviços

Composto de dezesseis perguntas, esta etapa apresenta resultados que vem a reforçar o baixo grau de atendimento ao cliente por parte das empresas pesquisadas. Dois itens desta etapa não foram atendidos por todas as empresas: informações sobre assistência técnica (pós- venda) e sobre a qualidade dos produtos.

Ainda assim, grande parte não oferece alternativa de compra, não citando a garantia dos produtos e não oferecendo meios para rastrear o pedido e sua entrega. O Angeloni, por exemplo, é o único a ter *links* para produtos relacionados, porém não informa acerca da qualidade, garantia e ou como proceder no caso de devolução.

O Magazine Luíza faz entregas para todo o território nacional, entretanto em seu *site* não é possível rastrear o pedido e sua entrega.

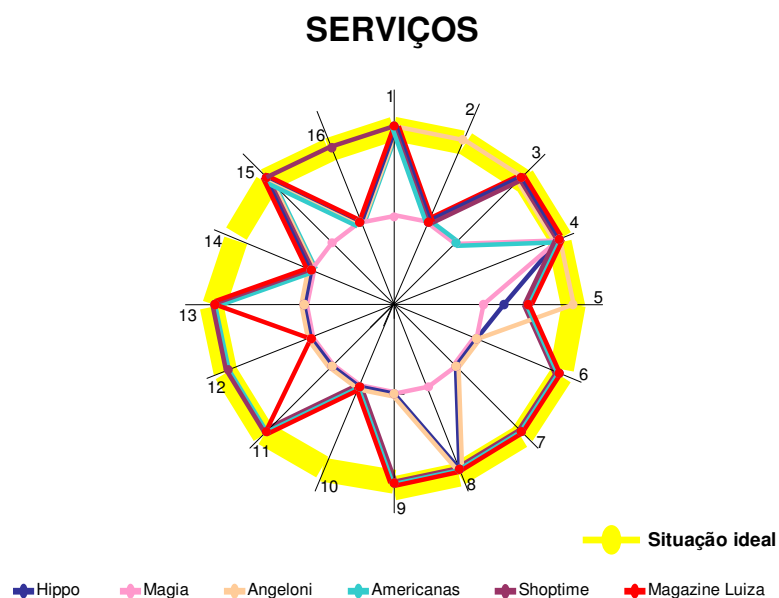


Figura 04. Resultados instrumento de Lohse&Spiller- Etapa serviços. Fonte: Autor.

4.4.3 Promoção

Este constitui-se no ponto crítico da presente análise, visto que nenhum dos quesitos presentes nesta etapa foram atendidos por nenhuma das empresas de comércio eletrônico varejistas pesquisadas.

Perguntas como benefícios para quem compra com frequência no *site*, descontos, amostras grátis e brindes obtiveram respostas negativas.

Ponto crítico, pois a promoção deveria ser uma das formas com que as empresas varejistas do comércio eletrônico criassem vínculos com seus clientes, por meio de seções de novidade que fizessem com que os mesmos se habituassem a acessar à página, oferecendo leilões, *upgrades*, etc.

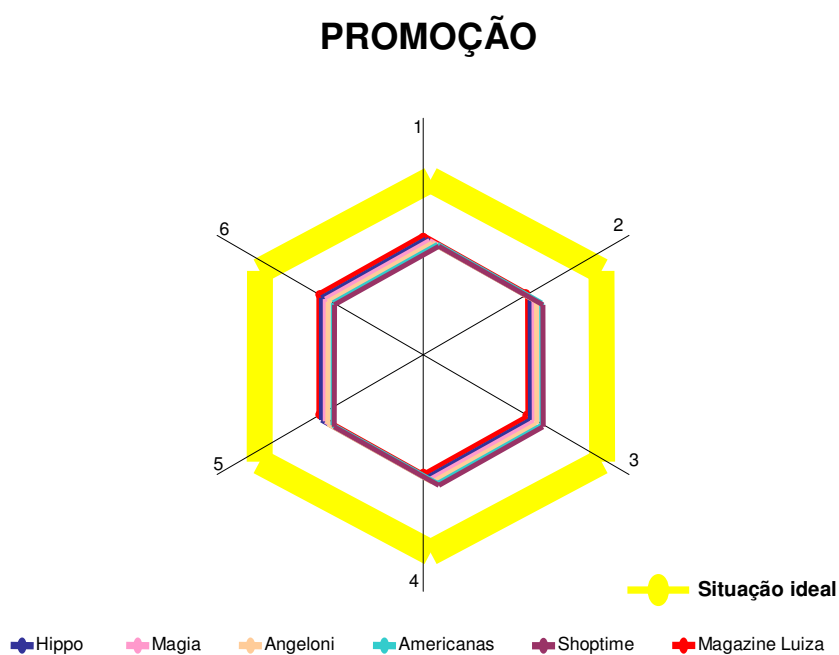


Figura 05. Resultados instrumento Lohse&Spiller- Etapa promoção. Fonte: Autor.

4.4.4 Conveniência e Navegação

Nesta etapa, grande parte das empresas estudadas atendeu a maioria dos quesitos, como o oferecimento de conveniências a seus clientes, como por exemplo, botão de ajuda, recursos de procura, índice e etc.

Ainda assim, três empresas atingiram o total de quesitos atendidos: Angeloni, Shoptime e Magazine Luíza, conforme pode ser visualizado na figura abaixo.

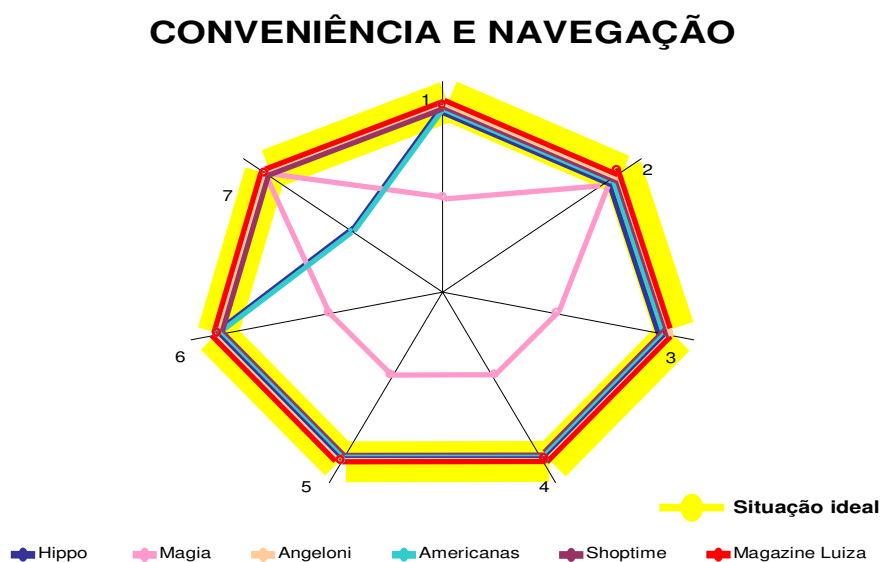


Figura 06. Resultados instrumento Lohse&Spiller- Etapa conveniência e navegação.Fonte: Autor.

4.4.5 Check-out

Nesta última etapa, os erros foram quase sempre comuns a todas as empresas, como por exemplo, em não oferecer informações sobre o número da compra para checar o recebimento da mercadoria.

Ainda assim, nenhuma das empresas pergunta ao cliente se o mesmo encontrou tudo que estava procurando na loja.

Esta pergunta reveste-se de extrema importância, visto que é a partir das opiniões e das sugestões do cliente, que a empresa conseguirá criar estratégias para seu aperfeiçoamento.

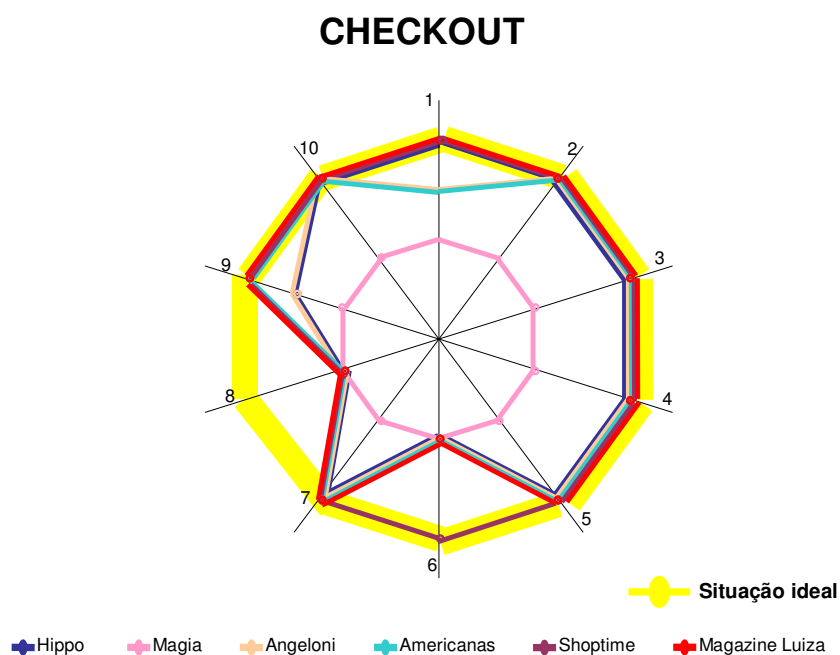


Figura 07. Resultados instrumento Lohse&Spiller- Etapa checkout.Fonte: Autor.

4.4.6 Tabela Consolidada.

Após exposto os resultados de cada empresa varejista do comércio eletrônico Quesitos não atendidos, assim como a figura de cada etapa do instrumento proposto pelos autores Lohse&Spiller (1998), objetivando melhor visualização e entendimento, propõe-se a tabela 27.

Empresa	Percentual de itens atendidos
Shoptime	75,55 %
Magazine Luíza	71,11 %
Americanas	64,44 %
Hippo	62,22 %
Angeloni	60,00 %
Magia	6,67 %

Tabela 26. Consolidação dos dados. Fonte: Autor.

4.4.7 Conclusão em relação ao instrumento proposto por Lohse& Spiller (1998)

Resgatando-se conceito apresentado por Lohse&Spiller (1998) apud Murad (2006), cita-se que para uma empresa do comércio eletrônico oferecer um bom nível de atendimento ao cliente, esta deverá responder no nível máximo desejado por cada resposta, pelo menos oitenta por cento (80%) das perguntas propostas no instrumento.

Assim, tendo como base a análise das respostas coletadas das empresas do comércio eletrônico varejistas, frente ao instrumento de análise proposto pelos autores Lohse &Spiller (1998), que visa medir o atendimento prestado aos clientes, conclui-se que nenhuma das empresas estudadas atingiu este patamar, conforme pode ser visto na tabela consolidada nº27 constante na página 130.

Isto, de acordo com Lohse&Spiller (1998), faz com que as facilidades prometidas pelo comércio eletrônico, como a comodidade e mesmo sua promessa de revolucionar e facilitar a vida do cliente, não se concretize na prática, tornando-se não um instrumento de captação de clientes, mas sendo uma forma de afastá-los.

Mello e Santos (2004), corroboram, ao citar que por não possuírem a limitação tradicional das fronteiras físicas, as empresas do comércio eletrônico tendem a ser mais ágeis no atendimento ao cliente, sendo que quanto esta agilidade não se concretiza, perde não apenas a empresa do comércio eletrônico em si, mas todos que dele participam.

Destaca-se, ainda, as palavras de Gouveia e Ranito (2004), que afirmam que não basta apenas estar na internet para realizar comércio eletrônico, deve-se sim, oferecer condições facilitadoras de consumo e segurança ao cliente.

Não obstante, Murad (2006), cita que um bom nível de atendimento ao cliente no comércio eletrônico é aquele não apenas capaz de realmente oferecer a comodidade e estimulá-lo a conhecer e adquirir o produto, mas também diz respeito as facilidades e segurança que podem ser oferecidas aos mesmos.

4.5 Conclusão da análise do nível de atendimento/ interação frente ao instrumento proposto por Venkatraman e Hendersen (1998).

De posse dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento proposto pelos autores Lohse & Spiller (1998), colocou-se estas respostas frente ao instrumento de vetores proposto pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998).

Torna-se necessário, então, resgatar o instrumento:

Vetores e Características	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Vetor 1 – Interação com o Cliente (Encontro Virtual)	Experiência remota de produtos e serviços	<i>Customização</i> dinâmica	Comunidades de clientes
Vetor 2- Cadeia de Suprimentos (Suprimento Virtual)	Módulos de suprimentos	Interdependência de processos	Coalizões de recursos
Vetor 3 – Incentivo ao conhecimento	Especialidade na unidade de tarefa	Propriedade Organizacional	Especialidade de comunidades profissionais

Tabela 27. Vetores. Fonte: Venkatraman e Hendersen (1998).

Inicialmente, cita-se, que nenhuma das empresas do comércio eletrônico varejistas estudadas pode ser situada no Vetor 2 (Cadeia de Suprimentos), tendo em vista que nenhuma faz uso da interdependência de processos (onde uma empresa parceira especializada funciona como extensão das operações da outra) e nem coalizão de recursos (compartilhamento de competências básicas por parte de várias empresas na busca do desenvolvimento de produtos e/ou serviços de qualidade superior e customizados. Não havendo comunicação efetiva com os clientes, não poderá ocorrer a conseqüente customização de produtos.

No que tange ao terceiro vetor (Incentivo ao conhecimento), além da limitação por não haverem atingido o segundo vetor, cita-se que nenhuma empresa encontra-se apta para atingí-lo, pois não oferecem ferramenta de *groupware*, videoconferência e nem a disseminação do conhecimento explícito e tácito adquirido dos clientes, tendo em vista que estas mal conseguem atingir o nível mínimo de atendimento, o que dirá, captar dados e transformá-los em ações dentro da empresa.

Por conseguinte, chega-se a conclusão que todas as empresas varejistas do comércio eletrônico estudadas encontram-se no primeiro vetor (Interação com o cliente). Acerca deste, que possui três estágios, discorre-se que:

A) Para que uma empresa atinja o segundo estágio do primeiro vetor (Customização Dinâmica) são necessários três requisitos: produzir produtos customizados (modularidade), por meio do uso de *software* de agente inteligente, pratique o atendimento mais próximo (interação), sendo esta possível a partir da categorização e identificação do perfil de interesse de consumo do cliente. Esta identificação é estabelecida através da codificação do padrão de comportamento de navegação, sendo possível então desenvolver um relacionamento colaborativo e a formação de um banco de dados (inteligência).

Cita-se que nenhuma das empresas do comércio eletrônico varejista estudadas faz uso das características deste segundo estágio. Ainda assim, o terceiro requisito de customização dinâmica, (organização), é que a mesma interaja no processo, efetivando a relação com o cliente, através da distribuição dinâmica e adaptativa de produtos e serviços. Este estágio possibilita a criação de perfis de clientes pelo mapeamento de suas características e, a partir daí, endereçando recomendações ou serviços diferenciados e adequados as suas necessidades e desejos particulares.

Observa-se que nenhuma empresa estudada atingiu este estágio, visto que não produzem produtos ou serviços customizados, não fazem uso adequado de ferramentas para codificação do cliente, como, por exemplo, ao não perguntarem se o mesmo encontrou tudo o que queria e ou ao não indicar produtos substitutos.

B) Para que uma empresa varejista do comércio eletrônico atinja o terceiro estágio (comunidades virtuais) do primeiro Vetor é necessário que ela crie comunidades de clientes e estes possam interagir entre si com o propósito de atender às necessidades individuais e coletivas. São informações utilizadas para promover a lealdade dos mesmos e adicionar valor a produtos e serviços, a partir das sugestões e observações dos clientes.

Se o terceiro estágio pressupõe a criação de comunidades de clientes e se estas são locais onde os clientes interagem entre si, afirma-se que somente uma das empresas estudadas poderia atingir este objetivo (*Shoptime*), visto que somente esta permite a comunicação entre os clientes em sua página. Entretanto, a empresa falha em muitos outros aspectos supra citados, necessários para se chegar ao nível do presente estágio.

Desta forma, conclui-se que em relação ao instrumento de vetores proposto pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998), todas as empresas do comércio eletrônico varejista estudadas encontram-se no primeiro estágio deste vetor, Experiência remota em produtos e serviços.

Justifica-se, pois, dentre os desafios que compõem o ambiente das empresas do comércio eletrônico, os quesitos referentes à busca pela credibilidade não foram atendidos pela totalidade das empresas estudadas, como por exemplo, a ausência de informações sobre a qualidade dos produtos oferecidos. Ainda assim, nenhuma das empresas oferece esclarecimentos sobre assistência técnica (pós-venda).

Observa-se, ainda, que a credibilidade de uma empresa do comércio eletrônico é definida como sendo a capacidade de se fazer segura, confiável aos clientes, fazendo com que o mesmo mude seu hábito de comprar em organizações ditas “reais”, passando a optar pelo comércio eletrônico.

Para isso, o mesmo precisa ter informações sobre a segurança nas transações on-line, como contatar a empresa em caso de necessidade da devolução do produto e sobre garantia acerca destes. Estes três itens foram atendidos somente pelas empresas Lojas Americanas, Shoptime e Magazine Luíza. Entretanto, estas três empresas, assim como as demais estudadas (Magia, Angeloni e Hippo), não prestam informações acerca da qualidade dos produtos e assistência técnica (pós venda).

Cabe lembrar que apesar de algumas empresas terem sido as únicas a atender um ou outro quesito, nenhuma delas satisfaz a grande maioria ou mostrou-se capaz de responder positivamente a algum dos itens da etapa Promoção.

4.6 Fechamento do Capítulo

Em relação à pergunta de pesquisa **é possível analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico?** destaca-se, que por meio de pesquisa em referencial bibliográfico, descobriu-se a possibilidade desta análise.

Em relação ao objetivo geral **Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico**, identificou-se dois instrumentos, um proposto pelos autores Lohse&Spiller (1998), e outro pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998).

Ainda em relação ao objetivo, cita-se que frente ao instrumento proposto pelos autores Lohse&Spiller (1998), apresentado na revisão bibliográfica e tendo em vista os resultados obtidos e analisados comparados ao objetivo geral, pode-se perceber que as empresas do comércio eletrônico varejistas não oferecem um atendimento adequado a seus clientes, assim como quando da análise destas respostas frente ao instrumento de vetores proposto pelos autores Venkatraman e Hendersen (1998), todas as empresas estudadas encontram-se no primeiro estágio de atendimento/interação com o cliente (Experiência remota em produtos e serviços).

Para atingir o objetivo geral, fez-se necessário cumprir dois objetivos específicos, sendo: o primeiro, **estruturar referencial teórico** acerca de internet, comércio eletrônico, empresas presentes no comércio eletrônico, varejo e atendimento ao cliente no mundo virtual: e o segundo, **apresentar instrumentos que permitam analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico**.

Outro objetivo específico, **analisar por meio de aplicação prática, o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico**, descobriu-se que mesmo pequenas empresas do comércio eletrônico de bairros, como o Supermercado Magia, grandes varejistas do comércio eletrônico como o Magazine Luíza, passando pelo Supermercado Angeloni e Lojas Americanas, todas deixam de prestar um atendimento eficaz ao cliente, como por exemplo, ao deixarem de atender itens como programa de fidelidade, leilão, amostras e upgrades, fatores estes, essenciais, para prestar melhor atendimento ao cliente.

Cita-se, ainda que, grande parte das empresas estudadas não questionam de forma clara, sem uso de subterfúgios ou escondido no meio de inúmeros links, se o cliente encontrou tudo que desejava no site. Tal debilidade passa impressão de que esta não denota a necessária importância ao cliente.

Questões importantes como a existência de vídeos ou demos, que não foram atendidos, são de extrema importância para a compra de produtos de maior valor agregado e ou mesmo de tamanho, como o caso de produtos da chamada linha branca (geladeira), vendidos em todas as empresas do comércio eletrônico varejista estudadas, excetuando-se o supermercado Magia. Para a compra de tal produto é necessário verificar questões como tamanho, número de prateleiras, profundidade, design, questões estas que não podem ser resolvidas com apenas duas ou três fotos.

Para efetuar tal compra, o cliente necessita deslocar-se de sua comodidade e ir presencialmente a uma loja dita “real”, o que torna o comércio eletrônico e as empresas que nele operam desnecessários, nesse caso. Lembrando apenas que, conforme Lohse & Spiller (1998), a comodidade é premissa básica do comércio eletrônico.

Em relação às novidades, o não atendimento desse quesito deixa passar excelente oportunidade de estreitar relacionamento e melhorar o atendimento ao cliente, não despertando o interesse para seu retorno ao site.

Antes da apresentação do próximo objetivo específico, cita-se que quando da escolha das empresas do comércio eletrônico varejistas, optou-se pela escolha de segmentos diferentes como supermercados, magazines e também com diferentes portes como pequeno, médio e grande e com distintas atuações no território nacional, como apenas em bairros de Florianópolis, abrangência no estado de Santa Catarina e nacional. Tal estratégia foi utilizada para descobrir se entre as peculiaridades de cada empresa poderia haver diferenças quanto ao atendimento prestado aos clientes.

Assim, acerca da **identificação de possíveis características do segmento varejista em relação ao atendimento prestado aos clientes no comércio eletrônico**, cita-se que no decorrer do capítulo quatro (Análise dos dados obtidos) são apresentadas ao leitor fraquezas e potencialidades

pertinentes à maioria das empresas e, em alguns casos, à totalidade destas. Por exemplo, cita-se, a totalidade das empresas não terem atendido a nenhum dos seis quesitos da etapa Promoção, onde nenhuma delas informa sobre a qualidade dos produtos que vende e apenas uma possibilita a comunicação entre clientes.

Como último objetivo específico, **sugerir ações que venham a proporcionar melhoria no atendimento prestado** sugere-se que cada empresa faça o monitoramento constante de seu ambiente virtual para adaptá-lo a sua principal premissa para conquistar o cliente: a comodidade.

Como outras ações, sugere-se que o uso de simples ferramentas como botões de “fale conosco” colocados em área de destaque no site e não escondido em outros links, o uso de imagens e ou demos em produtos de maior valor agregado e ou maior tamanho e o desenvolvimento de programas de relacionamento para o cliente que compra com frequência, são fatores que fariam com que o atendimento insuficiente obtido da análise das empresas, melhorasse e se trilhasse a busca da melhoria.

Não obstante, questões que envolvem segurança, não apenas a financeira tendo em vista que cinco das seis empresas estudadas são certificadas como site seguro, mas, acima de tudo, a possibilidade de assistência técnica e ou troca em caso de problemas devem ser mais explícitas, claras e na linguagem dos clientes. Dentre as empresas estudadas, especificamente as supermercadistas, poderiam disponibilizar em seus sites dicas de alimentação mais saudável, receitas diversas, dietas para grupos específicos como os diabéticos, jovens e melhor idade, pois como cita Naisbitt (2005), a preocupação com a saúde e bem estar é uma megatendência. Seria uma forma de diferenciar o atendimento e estreitar a relação com os clientes.

No caso da compra de produtos eletrônicos, sejam da linha marrom (televisores e aparelhos de som) ou da linha branca (geladeiras e afins), sejam em supermercados que também fazem a venda ou em lojas maiores como Americanas, Shoptime e Magazine Luíza, poderia ser disponibilizado aos clientes links para o site ou o telefone do fabricante ou, ainda, dicas para melhor uso e aproveitamento dos produtos comprados. Especificamente no caso do Magazine Luíza, que faz venda de móveis, sugere-se disponibilizar ao cliente programas que permitam a simulação de ambientes, onde este poderia ter a noção aproximada do tamanho e dimensão do

produto. Ressalta-se que tais programas são nas devidas proporções, usados em lojas de tintas, onde o cliente projeta a coloração de seus ambientes. Acrescenta-se que programas de simulações de ambientes podem ser encontrados gratuitamente para download na internet.

.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões e recomendações decorrentes da investigação apresentada no presente trabalho.

Em relação ao objetivo geral **Analisar o atendimento prestado aos clientes por empresas varejistas do comércio eletrônico** e conforme apresentado no item 4.5 (Fechamento do Capítulo) dois instrumentos foram identificados: Lohse&Spiller (1998) e Venkatraman e Hendersen (1998), onde da aplicação prática de ambos em empresas do comércio eletrônico varejistas, do primeiro descobriu-se que as empresas não oferecem um atendimento adequado a seus clientes, assim como quando da análise destas respostas frente ao segundo instrumento, percebe-se que todas encontram-se no primeiro estágio de interação/atendimento com o cliente, Experiência remota em produtos e serviços.

No que tange a execução do trabalho, a pesquisa em si proporcionou não apenas o enriquecimento de conteúdo para o autor, ao pesquisar em plataformas científicas, livros e periódicos, mas acima de tudo, o aprendizado de um trabalho científico e todas as suas dificuldades, angústias, porém, satisfação ao cumprí-las.

Não obstante, a necessidade de rapidez de raciocínio, forneceu subsídios para a melhoria do autor no que tange a quesitos como organização e otimização do tempo, assim como da melhoria da capacidade de leitura e síntese.

O contato via e-mail, telefone e presencial com as empresas estudadas foi enriquecedor e permitiu comparar a literatura científica com a prática empresarial, enriquecendo a realização do trabalho. Neste escopo, o autor cita que a inserção de botões como “o que achou” ou “sugestões para melhorar o site” poderiam de forma muito fácil criar vínculos com o cliente e ajudar as empresas, melhorando o atendimento.

Ainda nesse sentido, quando da aplicação prática dos instrumentos e da análise dos resultados, o autor destaca as seguintes conclusões:

- a) Que a não existência de um conceito definitivo acerca das empresas do comércio eletrônico, assim como de instrumento definitivo para medir o atendimento e a interação com o cliente por parte destas, deve-se em parte, ao fato da discussão acerca desses assuntos serem recentes;
- b) As peculiaridades de cada empresa varejista do comércio eletrônico estudadas não permitem a criação e ou mesmo elaboração de métodos ou ferramentas definitivos de gestão para estas empresas;
- c) A razão para o baixo nível de atendimento frente ao instrumento proposto pelos autores Lohse&Spiller (1998), deve-se ao fato de que questões importantes como informações sobre os produtos, garantia e assistência técnica não são esclarecidos ao cliente;
- d) A opinião do cliente não é devidamente tratada pelas empresas estudadas, visto que questões importantes, como por exemplo, a possibilidade de comunicação entre clientes é permitida por apenas uma delas, sendo que o tratamento destas informações permitiria que estas estivessem em sintonia com os mesmos, fazendo assim com que fosse possível lhes oferecer produtos/serviços personalizados, melhorando o atendimento e os tornando fiéis à empresa;
- e) A etapa promoção, que visa fazer com que o cliente acesse constantemente o *site*, não tem nenhum dentre seus itens atendidos pelas empresas estudadas, mostrando a ausência de facilidades para o mesmo;
- f) Requisitos básicos para estabelecer facilidades no atendimento ao cliente como facilidade de navegação pelo *site*, apresentação e detalhamento dos produtos, respostas rápidas à dúvidas e possibilidade de comunicar-se com outros clientes visando trocar informações, em sua maioria não são atendidos pelas empresas estudadas, deixando novamente escapar a possibilidade de melhoria no atendimento e na interação com os clientes.

Destarte, de acordo com as conclusões da presente dissertação e embasando-se em autores como Gouveia (2006), Maximiano (2007) e Mello e Santos (2004), conclui-se que o fato de possuir um site na internet não faz com que uma empresa seja considerada efetivamente praticante do

comércio eletrônico, visto que para realmente praticá-lo é necessário que a mesma transforme as vantagens oferecidas pelo canal da internet em benefícios ao cliente, como por exemplo, facilitando-o no atendimento.

Ainda assim, de acordo com as conclusões da presente dissertação e embasando-se em Lohse&Spiller (1998), Venkatraman e Hendersen (1998) e Gouveia e Ranito (2004), cita-se que o desafio das empresas do comércio eletrônico é efetivamente prover facilidades para o cliente, que ao procurá-las, almeja por rapidez e eficiência no atendimento. Neste ponto, a proposta sugere ações, tentando sinalizar um caminho para que as empresas do comércio eletrônico varejistas propiciem a seus clientes um maior número de facilidades no atendimento e,consequentemente, obtenham uma maior interação com estes.

Por último, destaca-se a experiência pessoal do autor que ao adquirir recentemente um “grill” de uma empresa do comércio eletrônico varejista, esta, além de fornecer contato com o fabricante, disponibilizava juntamente com o manual, compêndio extra acerca do melhor uso do aparelho, assim como de um manual com receitas específicas para quem o adquirisse pelo canal do comércio eletrônico. O ótimo atendimento prestado resultou na compra referida, assim como transmitiu segurança e confiabilidade. E claro, não esquecendo de Lohse&Spiller (1998), com a comodidade, premissa do comércio eletrônico.

Infelizmente, tal empresa foi descoberta pelo autor após a realização da parte 4 do presente trabalho, o que não mais permitia sua inclusão.

5.1 Limitações

Como limitação do estudo, ressalta-se que as ações sugeridas não são definitivas e ou aplicáveis a todas as empresas do comércio eletrônico varejistas, pois o presente estudo não tem como objetivo ser determinante nos resultados e nem tampouco esgotar o assunto abordado. Almeja sim, incentivar o surgimento de novas pesquisas abordando os temas aqui discutidos.

Destaca-se, ainda, que devido ao caráter novo do assunto, o mesmo não se esgota. Resta ainda muitos avanços por virem no estudo das empresas do comércio eletrônico.A constante publicação

de literatura sobre o tema e as rápidas mudanças nos ambientes de negócios abrem espaço para novas pesquisas.

5.2 Recomendações

Para trabalhos futuros faz-se as seguintes recomendações:

- A aplicação dos instrumentos selecionados refletem uma situação momentânea, compreendida quando de sua aplicação. Por meio de novos estudos publicados, sugestões de clientes e a própria busca de melhoria por parte das empresas, pode vir ocorrer que a realidade observada no momento da realização da pesquisa seja alterada quando de uma próxima análise. Sugere-se, então, que ambos os instrumentos possam ser aplicados novamente para se observar a ocorrência de melhorias;
- Aplicação de outras formas de avaliação do atendimento e de interação com o cliente proposto por outros autores, conforme revisão bibliográfica;
- O constante monitoramento acerca da publicação de novos estudos acerca do atendimento e ou interação entre as empresas do comércio eletrônico e seus clientes;
- Verificação dos instrumentos propostos em sites de outras empresas do comércio eletrônico varejistas;
- Estudo para o refinamento dos instrumentos propostos, visando adequá-los frente as inovações tecnológicas prementes;
- Criação de um novo ou de melhorias nos instrumentos existentes, que possam vir a abarcar itens não contemplados nos atuais, como por exemplo, estudo do comportamento de compra dos clientes de empresas do comércio eletrônico;
- Desenvolvimento de Metodologia Multi-Critério (MCDA) para analisar o atendimento ao cliente em empresas do comércio eletrônico.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo, Atlas, 1999.
- _____, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. atual. ampl., incluindo análise do comércio São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALDRICH, Douglas F. **Dominando o mercado digital**, São Paulo, Makron Books, 2000
- ALEXANDRINI, Fábio. **Perfil empresarial na prática do e-commerce: comercialização eletrônica**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de pós graduação em engenharia de produção. Dissertação de mestrado. Florianópolis, 2000.
- ALFORD, R. **Going virtual, getting real**. Training & Development., v. 53, n. 1, p. 34 - 45, jan. 1999. Disponível em <http://www.virtual-organization.net>. Acessado em 10 abr 2007.
- ALMEIDA, A. F. **Globalização e identidade cultural**. São Paulo, Editorial Cone Sul, 1998.
- ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo competitivo**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas. 2001.
- ALSOP, Stewart. **The e-volution of big business**. Revista Fortune, p.60-102, 1999.
- ALTER, Steven . **Information Systems**. The Foundation of E-Business. São Paulo, Prentice Hall, 2002.
- AMARAL, Rita. **Antropologia e internet: pesquisa e campo no meio virtual**. São Paulo: Água Forte, 2001.
- AMBONI, Nério. **O caso Cecrisa SA: uma aprendizagem que deu certo**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado, Florianópolis, 1997.
- AMERICANAS, Lojas. Disponível em www.americanas.com.br. Acessado em 18 jun 2007.
- AMOR, Daniel. **A (r)evolução do e-business**. São Paulo, Makron Books, 2000.
- ANGELONI , Supermercados. Disponível em www.angeloni.com.br. Acessado em 22 jun 2007.
- ARMSTRONG, A. e HAGEL III, J. **The real value of on-line communities**. Harvard Business Review, v. 40, n. 01, maio./jun. 1997.
- ARMSTRONG, A.; HAGEL, J. **Vantagem competitiva na Internet: como criar uma nova cultura empresarial para atuar nas comunidades virtuais**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- AZEVEDO, M. C. **Avaliação estratégica da competitividade: abordagem multicritério através do ELECTRE TRI**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF), 2001. Disponível no site da instituição.
- BALCEIRO, Raquel B.; FIGUEIREDO, Pedro P. **A Gestão de Competências nas Organizações Virtuais: o caso da empresa UR2**. Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2002, São Paulo. Anais.
- BARNES, S. J.; VIDGEN R. T. **WebQual: An Exploration of Web Site Quality**. Proceedings of the Eighth European Conference on Information System, Vienna, July 3-5, 2000.
- _____. **Assessing the Quality of Auction Web Sites**. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, January 4-6, 2001a.
- _____. **An Evaluation of Cyber-Bookshops: The WebQual Method**. International Journal of Electronic Commerce, vol.6, number 1, p.11-20, Fall, 2001b.

- _____. **An integrative approach to the assesement of e-commerce quality**. Journal of Eletronic Commerce Research. Long Beach, vol.3, p.114-127, 2002.
- BARNES, S. J.; LIU, Kenny e VIDGEN R. T. **Evaluating WAP News Sites: The WebQual Approach**. Global Co-Operation in the New Millennium, The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, June 27-29, p.344-355, 2001c.
- BERRY, Leonard .L. **Descobrimdo a essência do serviço: os novos gerados de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- BOEHM, Barry; BASILLI, Victor. **Pursue Better Software, Not Absolution for Defective Products**. Software Engineering Institute (SEI), 2001.
- BONELLI, M. **Organizações Virtuais: Definição de um modelo**. Dissertação de mestrado, UDESC, Florianópolis, 2001.
- BYRNE, John A., BRANDT, Richard e PORT, Otis. "The virtual corporation", Business Week nº 8 Fevereiro de 1993, pp. 36-40.
- BREMER, Carlos F. **Uma Análise da Aplicação do Modelo de Empresas Virtuais na Indústria Brasileira**, Brazil Second Congress of Industrial Engineering, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, Outubro 1996.
- _____. **Partner Search and Exposure in Virtual Enterprises Using the World Wide Web**, WZL, Univ. Aachen Alemanha, 1996.
- _____. **Organizações e empresas virtuais: Conceitos e aplicações**, in "Manufatura Classe Mundial; Conceitos, Estratégias e aplicações", AMATO NETO, J. (Organiz.), Ed. Atlas, 2001.
- BREMER, C.F; ORTEGA;L. M. **Redes de Cooperação**. Revista Produtos e Serviços, nº 12, cap 4, São Paulo, 2000.
- BREMER, C.F.; AMATO NETO, J; MOLINA, A. **“Development of Virtual Enterprises: Latin American Perspective - Opportunities and Barriers**, Congress of Virtual Enterprise and Agil Manufacturing, Amesterdam, oct./1997. Disponível nos anais do congresso.
- BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo, Atlas, 2000.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Collaborative Networked Organizations – A research agenda for emerging business models**. Kluwer Academic Publishers, 2004.
- _____. **The virtual enterprise concept**. In: Infrastructures for Virtual Enterprises – Networking Industrial Enterprises. Kluwer Academic Publishers, 1999a.
- _____. **The PRODNET goals and approach**. In: Infrastructures for Virtual Enterprises – Networking Industrial Enterprises. Kluwer Academic Publishers, 1999b.
- _____. **Processes and Foundations for Virtual Organizations**. Kluwer Academic Publishers, 2003.
- CAMERON, Debra. **Eletronic commercer: the new business plataform of the Internet**. Charleston: Computer Tecnology Research Corp, 1997.
- CANO, C. B., BECKER, J. L. & SCORNAVACCA, E. **O Processo de Virtualização das Organizações: um estudo de casos no setor livreiro**. ENANPAD. Florianópolis: 2000.
- Cano, Carlos Baldessarini. **A organização virtual no espaço cibernético**. Editora UFRGS - Porto Alegre, 2004.
- CARR, Nicholas. **TI já não importa**. *Harvard Business Review*, maio de 2003.

- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1.ed. Campinas: Editora Alínea. 1999.
- CARVALHO, Dirceu T. e NEVES, Marcos F. (ors). **Marketing na nova economia**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASH, James; ECCLES, Robert; NOHRIA, Nitin; NOLAN, Richard. **Building the information-** Age Organization: Structure, Control, and Information Technologies. Chicago: Irwin, 1993.
- CASTELLS, Manuel. **The Internet Galaxy**. Reflections on the Internet,Business, and Society, Oxford Press, 2001.
- CASTRO, M. N. M. **Aprendizagem na organização e novas tecnologias aplicadas à educação a distância**. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- CAVALCANTI, J. C. **A Internet, o modelo nacional e uma proposta de enfoque para uma política de tarifas em sua operação no país**. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 130-143, abr./jun. 1997.
- CHAK, Andrew. **Como criar sites persuasivos**. São Paulo, Makron Books, 2004.
- CHLEBA, Márcio. **Marketing digital, novas tecnologias e novos modelos de negócio**. São Paulo: Futura, 1999.
- CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. S. **Patterns of disruption in retailing**. Harvard Business Review, v. 78, n. 1, p. 42-45, jan-feb, 2000.
- CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. (1999) - **Saber preparar uma pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Hucitec.
- COPPEL, J. **E-Commerce: impacts and policy challenges**. OECD Economic Outlook, no. 67, June 2000. Disponível em: <<http://netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/oedoeccdec252.html>>. Acesso em: 14 Jan. 2007.
- COSTA, Ana Maria Nicolaci. **Na malha da rede: os impactos íntimos da internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- COSTA, Eduardo. **Global E-Commerce Strategies for Small Business**, The MIT Press, 2001.
- COSTA, Júlio da . **A virtualização no Sistema Financeiro Brasileiro**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível na Biblioteca da Instituição.
- COUGHLAN, A. T. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002 461 p.
- COYLE, J.; SCHNARR, N. **Os Desafios da Organização Virtual**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- CUSUMANO Michael A; YOFFIE David B.. **Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and its battle with Microsoft**. NewYork: The Free Press, 1998.
- DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A Corporação Virtual: Estruturação e Revitalização da Corporação para o Século 21**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo, Thomson Learning, 2005.
- DINIZ, E. **Comércio eletrônico: fazendo negócios através da Internet**. Revista da ESPM, vol.5, n 2 maio-junho, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999, 286 p.
- _____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- _____. **A nova força de trabalho**. *Valor Econômico*, São Paulo, 2000.

- ECKERSON, Wayne **Plumtree blossoms**: New version fulfils enterprise portal requirements. Boston, MA: Patricia Seybold Group, 1999.
- ELSENPETER, Robert C. **Iniciando em e-Business**: Guia Prático. Tradução Marcelo Alves Mendes. São Paulo: Makron Books. 2002.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M.D. **Apoio à Decisão**: Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritérios de Alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.
- ERNST, D.; LUNDVALL, B. **Information technology in the learning economy** – challenges for developing countries. *Druid Working Paper*, Dinamarca, v. 97, n.12, 1997. Disponível em http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/lin/1999/druid/druid-attach/pdf_files/97-12.pdf . Acessado em 25 mai 2007.
- FARACO, R.A. **Uma arquitetura de agentes para negociação dentro do domínio do comércio eletrônico**. Florianópolis, Editora UFSC, 1998.
- FARIA, A. N. **O desafio da tecnologia**. São Paulo: Distribuidora Record, 1968.
- FAYYAD, Uthurusamy **Evolving Data Mining Into Solutions For Insight**. Computer ACM Data Mining, Agosto 2002, pp 28-31.
- FERRANTI, J. F. **Virtual corporation**: Financial & Business concepts in brief. Computerworld, v. 33, p. 64-72, set. 1999.
- FERREIRA, Flávio J. **Aplicação do Modelo WebQual na avaliação da qualidade em sites de busca no Brasil**. Projeto de Mestrado EBAP, FGV RJ, 2002.
- FERREIRA, S.B.L.; LEITE, J.C.S.P. **Avaliação da usabilidade em sistemas de informação**: o caso do sistema Submarino. Revista de Administração Contemporânea - Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração, vol.7, no.2, p.115-136, abril-junho 2003.
- IORE, Frank. **E-marketing Estratégico**. São Paulo, Makron Books, 2001.
- FLEURY, A. L. **Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FORTES, Débora e REGGIANI, Lúcia. **50 Top Sites**. Revista Info Exame, p.33-47, Abril 2000.
- FRANCO JÚNIOR. Carlos F. **E-Bussines**: tecnologia de informação e negócios na internet. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANKE, U. J. **The Knowledge-Based View (KBV) of the Virtual Web**, the Virtual Corporation, and the Net-Broker. Idea Group Publishing. UK, 2000.
- _____. **Managing virtual web organizations in the 21st century**. Idea Group Publishing, 2002.
- FRERY, Frédéric. **Entreprises virtuelles et réalités stratégiques**. Revue Française de Gestion, Março-Abril-Maio 2001, p. 24.
- FUCHS, Marius. **Design and Implementation of Value Systems**: The Lifecycle perspective. Teleflow Deliverable 7.1. Institute for Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland. Disponível por e-mail em fritz.fahrni@unisg.ch (consulta em 05 mar 2007) por meio da consulta ao site do instituto <http://www.item.unisg.ch/org/item/web2.nsf/wwwPubhomepage/webhomepageger?opendocument>.
- FÜHRER, Eva. **Working Definition for Virtual Organization**, 1998. Disponível por E-mail em votalk@virtual-organization.net. Consulta em 16 mai 2007.
- FULK, Janet & De SANCTIS, Gerardine. **Electronic communication and changing Organization forms**. *Organization Science*, v.6, n.4, p.337-349, 1995.

GALLINDO, F. M. **Uma proposta de modelo de avaliação da qualidade do serviço em sites de varejo eletrônico**. Dissertação de Mestrado, COPPE - UFRJ, março 2003.

GARFINKEL, S.; SPAFFORD, G. **Comércio & Segurança na Web**. (s.l.): Market Books Brasil, 1999.

GUIMARÃES, Gabriel. **Relações virtuais: a aurora de um novo pensar**. São Paulo: Água Forte, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Técnicas de pesquisa em Economia e elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GLOOR, Peter. **Transformando a Empresa em e-Business: Como ter Sucesso na Economia Digital**. São Paulo. Atlas, 2001.

Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Disponível em www.voegol.com.br. Acessado em 10 nov 2007.

GOLDMAN, S.; AL at. **Competidores Ágeis e Organizações Virtuais**. Ed. Érica, São Paulo, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto L. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**, Revista de Administração de empresas, São Paulo, p. 63-81, jan./fev.1994.

GORANSON, T. **Best Agile Practice Reference Base**. Fourth Annual Agility Forum Conference, Atlanta, 1995.

GOUNARIS, S.; DIMITRIADIS, S. **Assessing service quality on the Web: evidence from business-to-consumer portals**. Journal of Services Marketing, vol.17, no.5, p.529-548, 2003.

GOUVEIA, Luís B. **Sistemas de Informação para a Sociedade da Informação**, Reprografia da UFP, 2006.

_____. **A Mobilidade no Gaia Global**, Ed. Energia, 2003.

GOUVEIA, Luís B, RANITO, João. **Sistemas de Informação de Apoio à Gestão**. Sociedade Portuguesa de Informação (SPI), Cidade do Porto, 2004.

GOUVEIA, Luís B, GAIO, Sofia. **Sociedade da Informação**. Balanço e Implicações, edições UFP, 2004.

GRAEML, Karin Sílvia. **Percepção de clientes em relação à eficácia do comércio eletrônico**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível para consulta na biblioteca.

GRAY, P, IGBARIA, M. **Virtual Organizations and E-Commerce** Aus: Shaw, M. et al. (2000). Handbook on Electronic Commerce; Berlin, Heidelberg, New York u.a., p. 481-499.

GRANDE **Dicionário Universal da Língua Portuguesa**. Texto Editora, 2003. [Http://www.universal.pt/](http://www.universal.pt/).

GREINER, Ray & METEJ, George. **Going Virtual: moving your organization into the 21 st Century**. New Jersey : Prentice Hall, 1995.

GUROVITZ, Helio; LOPES, Mikhail. **Como caçar clientes no ciberespaço**. Revista Exame, p. 78-81, São Paulo, 21 mai 1997.

HAGEL III, John, ARMSTRONG, Arthur. **Net Gain: vantagem competitiva na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAGEL III, J.; RAYPORT, J. F. **The coming battle for customer information**. Harvard Business Review, v. 44, p. 53-65, jan./fev. 1997.

HAMELL, G. & Prahalad, C.K. **Competindo pelo Futuro**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1995.

HAMEL, G., Prahalad, C.K. **The Core Competence of the Corporation**, Harvard Business Review 68 (1990) May-June, S. 79-91.

HAMM, Steve e STEPANEK, Marcia. **What every CEO needs to know about electronic business**. Revista Business Week, suplemento e.biz, 22/03/1999.

HAGEL, J.; ARMSTRONG, A. G. **Vantagem competitiva na Internet**: como criar uma nova cultura empresarial para atuar nas comunidades virtuais. Tradução Ronaldo Goldbach. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

HAMMOND, Kathy. **O Comércio eletrônico até 2010**. HSM Management. Barueri v. 6, 31, p. 39-46, maio/jun. 2002.

HEIDJEN, Hans van der. **Using the Technology Acceptance Model to predict site usage: extension and empirical test**. In Research Memorandum, vol.25, jul 2000a.

_____. **A revision of the technology acceptance model to explain website revisits**. Research Memorandum, vol.29, set 2000b.

_____. **IT Core capabilities for e-commerce**. Journal of Information Technology, vol.16, issue 1, 2001.

_____. **User acceptance of hedonic information**. MIS Quartely, vol.28, issue 4, 2004.

HIPPO, Supermercados. Disponível em www.hippo.com.br. Acessado em 19 jun 2007.

HJELM, Johan. **Designing wireless information service**. EUA: John Wiley & Sons, 2000.

HOFMEISTER, Ronaldo Antonio. **Internet**: a nova mídia de marketing, ADECON, p. 21-28, 2º semestre, 1997.

IAB. www.iab.net. Acessado em julho de 2007.

IFABC. www.ifabc.org. Acessado em julho de 2007.

JÄGERS, Hans, JANSEN, Wendy, STEENBAKKERS, Wilchard. **Characteristics of Virtual organizations**. Workshop, April 27-28, 1998. Bern, Simowa Welag, 1998. p. 65-76.

JONES, Q. **Virtual-communities, virtual settlements e cyber-archaeology a theoretical outline**. JCMC, dez. 1997. Disponível por e-mail em gqjones@acm.org (acessado em 22 fev 2007).

_____, Q. **What Do Virtual "Tells" Tell?** Placing Cybersociety Research into a Hierarchy of Social Explanation. Copyright 2000 IEEE. Published in the Proceedings of the Hawaii International Conference On System Sciences, January 4-7, 2000, Maui, Hawaii. Disponível em <http://gsb.haifa.ac.il/~sheizaf/publications/tellspaper.htm> . Acessado em 25 fev 2007.

KALAKOTA, A, WHINSTON, A. **Eletronic commercer**: a manager's guide. NEW YOURK ; Addison-Wesley, 1997.

KALAKOTA, A, ROBINSON, Márcia. **E-Business 2.0**: Roadmap forSuccess, Addison Wesley, 2001.

_____. **E-business**: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Porto Alegre: Bookman, 2. Ed, 2002.

KAPLAN, Robert S. **Dos custos à performance**. HSM Management, n. 13, março/abril, Editora Saraiva, 1999.

KAWASAKI, G. **Smart marketing via the Internet**. Forbes, Sept./1996. p. 212- 222.

KOTABE, M. E HELSEN, K., **Administração de Marketing Global**. Atlas: São Paulo, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, Philip. **Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 30-37.

_____, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Philip. **Marketing para o Século XXI** - como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 138 p.

_____, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KLÜBER, R. A. **A framework for virtual organizing**. Electronic communication and changing Organization forms. *Organization Science*, v.6, n.4, p.337-349, 1998.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**, S. Paulo, Editora Perspectiva, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ªed.São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

LAUDON, K. e LAUDON, J. **Management Information Systems**, Managing the Digital Firm, Pearson, Prentice-Hall, 2005.

_____. **Management Information Systems** - New approaches to Organization and Technology" New Jersey: Prentice Hall, 1998.

LAURINDO, F.J.B. **Tecnologia da Informação**: eficácia nas organizações. São Paulo, Editora Futura, 2002.

_____. **Um Estudo sobre a Avaliação da Eficácia da Tecnologia da Informação nas Organizações**. Tese de Doutorado. São Paulo, 2000. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.poli.usp.br>. Acesso em julho de 2007.

_____. **Estudo Sobre o Impacto da Estruturação da Tecnologia da Informação na Organização e Administração das Empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 1995. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.poli.usp.br>. Acesso em Julho de 2007.

LÉVY, Pierre. **O que é o Virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIENTZ, Bennet e REA, Kathryn. **Comece bem no E-Business** – Guia Passo a Passo para a Implementação do E-Business, MB Negócios, 2001.

LIMA, C. P. **Um modelo multinível de coordenação em ambiente de empresa virtual**. Tese de doutorado. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, 2001.

LIPNACK, Jessica S. J. **Rede de Informações**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

LOHSE, G. L. e SPILLER, P. **A classification of Internet retail stores**. International Journal of Eletronic Commerce, vol.2, n.2, 1998.

_____. **Eletronic Shopping**: The effect of customer interface on traffic and Sales. Communications of the ACM, New York, vol.41, no.7, p.81-87, 1999.

LUÍZA, Magazine. Disponível em www.magazineluiza.com.br. Acessado em 15 jun 2007.

MAGIA, Supermercado. Disponível em www.magia-sc.com.br. Acessado em 16 mai 2007.

MALUF, Sâmia Nagib. **Virtualização Organizacional e Estratégias Mercadológicas**: Um estudo multi-casos na região de Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível na Biblioteca da Instituição.

MARTIN, J. **Cybercorp**: A Nova Revolução Empresarial. Nova Iorque: Amacom, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

- McDERMOTT, R. **Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management.** In: Lesser, E. et al. *Knowledge and communities*. Woburn: Butterworth-Heinemann, (2000).
- MCKENNA, R. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito.** Rio de Janeiro: Campus, 1998a .
- _____. **A empresa em tempo real.** Revista HSM Management, p.6-10, set-out 1998b.
- _____. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **Redefinindo o marketing na era da tecnologia.** In: Gestão Plus nº 16 - Ano III - setembro/outubro 2000 - pp 10 e 11
- MALONE, Thomas W. e LAUBACHER, Robert J. **The dawn of the e-lance economy.** Harvard Business Review, Setembro-Outubro 1998, p. 146.
- MARTIN, J. **The New Business Revolution**, New York: Amacon, p.115-125, 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo, Atlas, 2007.
- MELLO, A. e SANTOS, A. **Organizações virtuais e seu modelo:** Edições Universidade Fernando Pessoa, 2004.
- MENEZES, Hilton. **Comércio Eletrônico para Pequenas Empresas.** Florianópolis, Bookstore, 2003.
- MOORE, Karl. **The E-volving Organization.** London: *Ivey Business Journal*, November/December 2000.
- MURAD, Márcio. **Ampliação do modelo de Lohse& Spiller na avaliação de sites de seguradoras brasileiras.** Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração e Economia. Faculdade de Finanças e Economia IBMEC. Disponível em www.ibmec.edu.br .
- MURAD, M., FERREIRA, S. B. L. e CHAUVEL, M. A. **Modelos de Usuários em Sites de e-commerce: um Estudo no Setor de Seguros.** Anais do XXIX ENANPAD, Brasília, DF, 2005.
- NAISBITT, John. **Paradoxo global: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são seus protagonistas menores as nações, empresas e indivíduos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____. **High Tech-high Touch, a Tecnologia e a Nossa Busca.** Rio de Janeiro: Cultrix, 2005.
- NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital.** Sergio Tellarolli (trad.), São Paulo, Cia. Das Letras, 1995.
- NONAKA; I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN. James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo, Saraiva, 2003.
- O'LEARRY, D; KUOKKA, D. ; PLANT, R. **Artificial Intelligence and virtual organizations.** Communications of the ACM, v. 40 n. 1, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais.** São Paulo: Atlas, 1992.
- PALMER, J. W. e GRIFFITH, David A. **The role of interface in eletronic commerce.** 2001.
- PALMER, J. W. **Web site usability, design and performace metrics.** Information System Research, 2002.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo, Atlas, 2000.
- PERIOTTO, A J. et al. **Comércio eletrônico: características e barreiras.** **Caderno de Administração**, Maringá, v. 9, n. 2, p. 77-96, jul./dez. 2001.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2000.

PUTERMAN, Paulo. **A internet e o fim da reengenharia**. Internet Business, Fevereiro 1999.

PUTNIK, Goran D. **Empresas Virtuais: O Novo Paradigma Organizacional**. Universidade do Minho, 2006. Disponível por e-mail em putnikgd@dps.uminho.pt. Recebido do autor em Junho de 2007.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

_____, M.E. **“Strategy and the internet”**. Harvard Business Review, v.79, n.1, p.63-78, March, 2001.

RABELO, Ricardo J. **Redes colaborativas de organizações: Conceitos e desafios**. Apostila da disciplina de Integração de Sistemas Corporativos (DAS 5316) do Departamento de Automação e Sistemas (DAS). Disponível pelo e-mail do autor em rabelo@das.ufsc.br. Recebido em junho de 2007.

RAMOS, A. S. M. & VELDMAN, S. M. da S. **Relacionamento com o cliente através da web: um estudo teórico exploratório**. ENANPAD. Florianópolis: 2000.

RASMESSEN, V. W. **Manual de Metodologias do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Aduaneira, 1991.

RAY, N. M. e TABOR, S. W. **Cyber surveys come of age**. Marketing Research, p. 32-37, Spring, 2003.

REA, L. M. e PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa - do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

REFKIN, Jeremy. **A era do acesso: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia**. São Paulo, Makron Books, 2001.

RIBEIRO, Humberto Luiz. **Comércio Eletrônico**. Brasília DF : CNI : IEL, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephens P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

RODRIGUES, S. B. et al. **Tecnologia da informação nos serviços - o impacto na configuração do trabalho**, Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 26 (1) pgs 43-56, Jan/Mar 1986.

RODRIGUES, E. M. T. **Fidelização de Clientes a Livrarias Virtuais: Um Modelo Heurístico**. Tese de Mestrado, EBAP – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

RODRIGUES, E. M. T. **Qualidade de serviço na Internet: uma visão teórica**. Anais do CATI, São Paulo, 2004.

_____. **Fatores para frequência de compras de livros pela Internet**. Anais do XXVIII ENAMPAD, Curitiba, PR. 2004.

ROJAS, Enrique. **O Homem Moderno**. São Paulo. Mandarim. 1996.

ROTHAERMEL, F. T.; SUGIYAMA, S. **Virtual internet communities and commercial success: individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com**. Journal of Management, Stanford, CT, v. 27, p. 297-312, 2001.

RUFINO, M. S. **Comércio eletrônico, modelos de negócio e a dinâmica organizacional: Caso Cisco**. Dissertação de Mestrado em Produção e Sistemas de Informação) - EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

SACCOL, Amarolinda Z. **Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: Os Casos Magazine Luiza e Americanas.** In: XXVII Enanpad – Encontro Nacional da ANPAD, Atibaia, 2002. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SAMPAIO, Rafael. **Revista do Anunciante.** Ano VIII, no.72, p.10, abril de 2005.

SANTOS, A. R. D. **Metodologia Científica: A Construção Do Conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SARAVIA, Enrique. **As novas configurações organizacionais.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 2000.

SANDHUSEN, R.L. **Marketing Básico.** São Paulo, Saraiva, 2003.

SEYBOLD, Patricia B.; MARSHAK, Ronni T. **Customer.com: how to create a profitable business strategy for the internet and beyond.** New York: Times Business, Randim House Inc., 360 p, 1998.

SELZ, D. e SCHUBERT, P. **Web Assessment – A Model for the Evaluation and the Assesment of successful Eletronic Commerce Aplications.** 31^a. Annual Hawaii International Conference on Systm Sciences, vol.4, p.222, 1998.

SIEGEL, D. **Futurize sua empresa: estratégias de sucesso na era do ecustomer, e-business, e-commerce.** São Paulo: Futura, 2000.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet.** Tradução Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SHILAKES, Christopher; TYLMAN, Julie **Enterprise Information Portals.** New York, NY: Merrill Lynch, 1998

SHOPTIME. Disponível em www.shoptime.com.br. Acessado em 24 jun 2007.

SCHUBERT, Petra e DETTLING, Walter. **Extended Web Assessment Method (EWAN): Evaluation of Eletronic Commerce Aplications from Customer's Viewpoint.** International Journal of Eletronic Commerce, vol.7, no.2, p.51-80, 2003.

SIEBER, P. & GRIESE, J. (Eds). **Organizational virtualness.** In: Proceedings of the VoNet-Workshop, Bern: Apr, 27-28, 1995.

SILVA, Alex Mariano da. **Loja Virtual: como vender na Internet.** São Paulo: ABC- commerce. 2005.

SILVA, A L. **Tecnologia da informação no varejo: o caso do Pão-de-açúcar delivery.** Tecnologia da informação e estratégia empresarial. São Paulo: FEA/USP, 1996. p. 25-38.

SILVEIRA, Roberto. **Estratégias de competitividade para empresas prestadoras de serviço pela internet.** Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVEIRA, H. F. R. **Internet, governo e cidadania.** Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 2, p. 80-90, maio/ago. 2001.

SLEIGHT, Steve. **Como implantar o e-business.** São Paulo: Publifolha, 2001.

SPEIER, C.; HARVEY, M. C. e PALMER, J. **Virtual management of global marketing relationships.** Journal of World Business, v. 33, p. 263-277, 1998.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, Norman, K. LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research.** London: Sage, 1994.

STEINFELD, C., BOUWMAN, H., ADELAAR, T. **The Dynamics of Click-and-Mortar Eletronic Commerce: Opportunities and Management Strategies.** International Journal of Eletronic Commerce, vol.7, no.1, p.93-119, 2002.

STRUSAK, Nicole. **Resumée of VoTalk.** In: SIEBER, Pascal, GRIESE, Joachim (eds). *Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet - Workshop, April 27-28, 1998.* Bern, Simona Verlag Bern, 1998, p. 9-24.

SUBMARINO. Disponível em www.submarino.com.br. Acessado em 24/06/2007.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo, Makron, 1997. cap. 10, p. 262-284.

TAPSCOTT, D., TICOLL & D., LOWY, A. **Capital digital** – dominando o poder das redes de negócio. trad. Ruth G. Bahr. São Paulo: Makron Books, 2001.

TEIXEIRA FILHO. **Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2001.

TERRA, J. C , BAX, M. P. **Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento**. In: Isis Paim. (Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. 1º ed. Belo Horizonte, 2003, p. 33-53.

TOLEDO, Aline Maria. **Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento**. 2002. Rio de Janeiro. 133 f. Monografia. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

TORRES, Norberto. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TORRES, G.; COZER, A. **Alavancando negócios na Internet**. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil Editora, 2000.

TREPPER, Charles. **Estratégias de e-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TURBAN Efraim; KING David. **Comércio Eletrônico: Estratégia de Gestão**. Tradução Arlete Símile Marques. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL: **Comércio eletrônico**. Disponível em: <http://labacom.inf.ufrgs.br/grad.inf01015/e_comm/e-comm.htm>. Acesso em: 14 jan. 2007.

WOLF, P. **Erfolgsmessung der Einführung von Wissensmanagement. Eine Evaluationsstudie im Projekt**. Knowledge Management“ der Mercedes-Benz Pkw-Entwicklung der DaimlerChrysler AG. Münster, 2003.

VASSOS, Tom. **Marketing e estratégias na internet**. São Paulo: Makron Books, 1997.

VENETIANER, Tim. **Como vender seu peixe na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VENKATRAMAN, N & HENDERSON, J. **Real strategies for virtual organizing**. *Sloan Management Review*, v.40, n.1, Fall, 1998, p. 33-48.

VERBO, E. (Ed.). **Dicionário Enciclopédico Verbo**. Fevereiro 2003.

WERTHER JR; WILIAN B. **Structure-driven strategy and virtual organisation design**. *Business Horizons*, v. 42, n.2, p. 13-19, mar./abr. 1999.

WOOD Júnior, Thomas, **Organizações Espetaculares**, Rio de Janeiro, FGV, 2001, p. 145.

ZHANG, Ping e DRAN, Gisela M. von. **Satisfiers and dissatisfiers**. *E-service Journal*, 2000.

_____. **User Expectations and Rankings of Quality Factors in Different Web Site Domains**. *International Journal of Eletronic Commerce*, vol.6, no.2, p.9-33, 2002.

_____,BLAKE, Paul e PIPITHSKSUNT, Veerapong. **Important design features in different web sites**. *E-service Journal*, 2001.

ZEMKE, Ron; WOODS, John A. **Best Pratices in Customer Services**. New York: Amacon, 1999.

ZIMMERMANN, F.O. **Structural and Managerial aspects of Virtual Enterprises**, WZL-Aachen, Germany, 1997.

WERTHER, William B. Jr. **Structure-driven strategy and virtual organization design**. *Business Horizons*, v. 42, n.2, p. 13-19, mar./abr. 2000. Disponível para compra em http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W45-3XDJHW2-4-4_cdi=6533&_user=10&_orig=search&_coverDate=04%2F30%2F1999&_qd=1&_sk=999579997&view=c&wchp=dGLbVlz-zSkWz&md5=b6bd61b119a9791bd1e1f462f21a8854&ie=/sdarticle.pdf

YESIL, Magdalena. **Creating the virtual store**. Rio de Janeiro: Infobook, 1999.

YIN, Robert K. **Estudos de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.